

## **Agiles Management**

- Hype oder Paradigmenwechsel? –

von Bernd Taglieber  
13. Dez. 2016

„Irritierend anders“, so könnte ich die erste Begegnung mit dem Stichwort „Agiles Management“ bezeichnen. Aber gleichzeitig auch faszinierend anders.

Erleben wir mal wieder einen neuen Hype, oder ist da mehr dran?

Nachforschen, sich einlesen und einlassen, sich irritieren lassen und schon kommt der ach so stabile Bezugsrahmen ins Wanken und lieb gewordene Konzepte werden anscheinend bedeutungslos.

Was war anfänglich das ärgerlich Irritierende an der neuen Denkwelt? Was waren die – zumindest anfänglich so empfundenen – Zumutungen?

Zielvereinbarungen, Krankenrückkehrgespräche, Bonusregelungen, Zuständigkeiten: sollen abgeschafft werden. Hierarchie: wird nicht mehr gebraucht. Standards und Prozesse: hinderlich. Verantwortung: nicht der Hierarchie zugeordnet.

Was waren dagegen die „attraktiven Irritationen“? Was war dagegen verlockend und attraktiv?

Sinnstiftender Ansatz, hoher Selbstorganisationsgrad von Teams, Verantwortungsübernahme durch Projektteams, Auflösung von Schnittstellenthemen, flexible und schnelle Lösungen, Kommunikation auf Augenhöhe und weniger Anweisungen und Entscheidungen aus der Hierarchie, angemessene Reaktion auf Komplexität – Themen, die schon immer für Berater eine hohe Bedeutung haben.

Die Faszination dieser attraktiven Irritationen war groß genug, um mich intensiver mit dem Selbstverständnis der so anders gearteten Botschaften auseinander zu setzen. Also weiter einlassen und die eigenen, gewohnten Konzepte hinterfragen.

## Was war passiert?

Wo kam das alles her? Wer hat es in die Welt gesetzt? Welches „erkenntnisleitende Interesse“ stand dahinter?

Meines Erachtens wurde das Interesse am agilen Management vor allem durch die ökonomische Wucht der Unternehmensriesen im Silicon Valley, und deren für viele Europäer beängstigende Innovationsfähigkeit, geweckt. Ein enormer globaler Innovationsdruck war entstanden.

Spätestens als von dort Signale kamen, dass man sich mit dem Autobau beschäftigen wolle (Google) und die ersten Elektroautos von Tesla auf den Markt kamen, ging ein Weckruf durch europäische Konzerne.

Ein regelrechter Massentourismus von hochrangigen Managern setzte ein, manche blieben über Monate, und die meisten kehrten euphorisiert in die Heimat zurück.

Was sie angetroffen hatten, war eine quirlige, äußerst kreative Arbeitswelt mit Menschen, die von ihren Aufgabenstellungen fasziniert waren und die aus dem unendlichen Reichtum ihrer Konzernmütter schöpften, um die abwegigsten Lösungsideen in Produkte zu übersetzen. Da gab es viel zu bestaunen, zu studieren und letztlich auch zu bewundern!



Das wollte man in Europa auch hin bekommen.

Am leichtesten und schnellsten lassen sich Äußerlichkeiten anpassen, wie saloppe Kleidung des Managements, Umgestaltung der Büro- und Arbeitsräume, Benutzung der neuen Schlagworte wie Agiles Management, Digitale Transformation, Design Thinking oder disruptive Technologie.

Ab dann wurde es und wird es schwierig.

## Wie geht man damit um?

In den Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, stehen enorme Herausforderungen an, wenn man sich nachhaltig für eine agile Zukunft rüsten will. Da geht es nicht nur um einen riesigen, herausfordernden Nachholbedarf an digitaler Transformation, sondern es geht vor allem um einen noch viel stärker herausfordernden und

anspruchsvollen Veränderungsprozess, was die Haltung und die Gewohnheiten der beteiligten Menschen anbelangt.

Getreu dem Motto: „Process follows Strategy, Organisation follows Process, Culture eats Strategy for Breakfast“ (Zitat: Alfred Chandler/Peter F. Ducker), bremsen Gewohnheiten alles aus, was an Veränderungen und Lernbereitschaft neu aufkommen will.

Nun standen und stehen viele Unternehmen wieder vor einem altbekannten Phänomen: Wie bekommen wir es hin, dass sich die Karawane in Bewegung setzt?

Eigentlich tauchen wieder die ureigenen und alten Grundsatzfragen der Organisationsentwicklung auf. Verweise auf Scrum und andere sogenannte agile Prozesse, schon länger bekannte Methoden der Prozessbeschreibungen und Rollen in der Softwareentwicklung, helfen nicht wirklich weiter, weil es genügend Beispiele dafür gibt, dass die grundsätzliche Veränderung der Haltungen von Führungskräften und Mitarbeitern nicht erreicht wurde. „Culture eats Strategy for Breakfast“. Beispiele „ausgelutschter“ und nicht funktionierender Scrum Prozess sind genügend vorhanden.

Anders und neu sind einige mittelständische Unternehmen an die Sache ran gegangen. Experimentierfreudig und lernwillig machen sie einzigartige Veränderungsschritte. Werfen Ballast ab und wagen sich in eine neue Lebenswelt, organisieren sich flexibel und reaktionsschnell. Ihre Beispiele und Erfahrungen stecken aber noch sehr in den Kinderschuhen. Die ersten Schritte sind ermutigend, wenn auch manchmal schmerzhaft. (Beispiele sind zu finden: <https://vimeo.com/157708354> )

Auch große Konzerne haben sich auf den Weg gemacht. Allen voran, und mit der größten Öffentlichkeitswirksamkeit, Daimler.

Der Impuls zur Veränderung kommt immer von ganz oben. Einerseits kann das gar nicht anders gehen, andererseits gibt es einen immanenten Widerspruch: Wer es haben will, kann es auch wieder weg haben wollen. Und, haben das die Mitarbeiter in den Konzernen nicht schon oft genug erlebt, dass Veränderungen „gehopt“ wurden, aber dann versandet sind oder wieder eingestampft wurden? Trau, schau, wem?

Die Berater, selbst unerfahren, tasten sich voran. Immerhin haben sie schon einige Lernkurven hinter sich und sind somit Lernprozess-Profis. Allerdings gibt es auch - wie zu allen Zeiten - reichlich „Berater“, die, wenn sie glauben, einen neuen Hype ausgemacht zu haben, meinen, zu wissen wie es geht und als Methoden-Junkies mit x-Methodenvarianten die Welt beglücken wollen. Frisch aus dem Ei geschlüpft und schon den Anderen vorgackern wie es laufen soll? Methodenwechsel und schon wird alles gut? Reicht das für einen Paradigmenwechsel, oder erleben wir nur „mehr des Selben“?

Ich glaube, da steckt tatsächlich mehr drin! Zumindest als **Möglichkeit**, in den Köpfen und Herzen derjenigen, welche die Macht haben, von oben das Leben und Handeln in Unternehmen wertvoller und sinnstiftender gestalten zu können. Die verstehen, dass sich menschlicher Gestaltungswille und Motivation nur dann gut entfalten, wenn man den Menschen in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellt. So freuen sich auch Kunden über echte Werte, sowohl im Umgang mit Beschäftigten als auch über werthaltige Produkte.

Wie immer bei Wandel und Veränderung, gibt es auch eine große Gruppe von Skeptikern. Berater, die glauben, hier handle es sich mal wieder um alten Wein in neuen Schläuchen. Ich kenne einige, die lieber bei ihren althergebrachten Konzepten bleiben und missmutig bis muffig auf die sich verändernde Landschaft schauen.

Und kann man überhaupt dem Kapital und deren Entscheidern trauen, dass eingeleitete Veränderungen nicht wieder ausschließlich zu deren Eigennutz führen? Gekoppelt mit Selbstausbeutung der solchermaßen motivierten – oder manipulierten?- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Da wird man in Zukunft genau hinschauen müssen und ein gesundes Misstrauen ist dabei durchaus angebracht.

Mich lässt allerdings die Chance, eine humanere, sinnstiftendere Zukunft mitgestalten zu können, nicht los.

Die große Chance und der mögliche Paradigmenwechsel liegen in der Verabschiedung tayloristischer, mechanistischer Unternehmensorganisation, die im Ursprung dem militärischen Denken entspringt, und der Erkenntnis, dass menschliches Zusammenwirken und die Entwicklung globaler, wirtschaftlicher Zusammenhänge komplex ist.

Zunehmende Komplexität fordert nicht nur die Wirtschaft und ihre Zukunftsfähigkeit heraus, sondern auch die politischen Systeme. Unternehmen können und sollten es sich nicht leisten, einfache Antworten auf eine sich rasant verändernde Welt zu geben. Politische Systeme sollten es auch nicht tun, sonst gibt es ein böses Erwachen.

## **Was wird gebraucht?**

Konkret begegnet mir der „neue Geist“ in Form von Vorhaben einiger Kunden: Unternehmen, die überwiegend aus Konzernstrukturen kommen, aber auch mittelständische Unternehmen, deren Ausgangslage selbstredend extrem unterschiedlich ist. In beiden Fällen hat man es aber mit einer etablierten Kultur und hochgradigen Automatismen, den Gewohnheiten, zu tun.

Während bei den Konzernen vorrangig erst mal die Entwicklungsabteilungen „in Schwung“ gebracht werden sollen (schneller, flexibler, innovativer), soll es bei den Mittelständlern gleich das ganze Unternehmen sein.

In beiden Fällen werden Beraterinnen und Berater mit einem systemischen Organisationsverständnis und agilen Haltungs- und Handlungskonzepten einschließlich neuer „Komplexmethoden“ (Erklärung siehe unten) gebraucht.

Gleichzeitig werden die machtvollen Initiatoren der veränderungswilligen Unternehmen erkennen müssen, dass glaubhafter und dauerhafter Wandel nur möglich ist, wenn sie ihr eigenes Verhalten, für jedermann und jede Frau beobachtbar, ihrem Credo anpassen - und nicht nur lässige Kleidung und Turnschuhe zur Schau tragen.

Ich möchte an dieser Stelle nur wenige Haltungsänderungen für einen glaubhaften Wandel zum agilen Management erwähnen. Insbesondere die Verhaltensänderungen, die den mächtigen Entscheidern besonders schwer fallen könnten.

Allen voran die eigene Selbstüberschätzung bezüglich der Bedeutsamkeit der hierarchischen Überstellung. Schon die Begrifflichkeiten Über- oder –Unterstellung geben einen Fingerzeig, dass es um formelle Machtausübung geht. „Einer muss ja sagen, wo es lang geht“ ist die klare Gegenposition von der „Intelligenz der vernetzten Vielen“.

In komplexen Umwelten, und in diesen leben wir heute mehr denn je, wandelt sich der Markt permanent. Das heißt, das maßgebliche, wertschöpfende und werterhaltende Geschehen vollzieht sich an der Peripherie der Organisation. An der Kontaktstelle der Organisation zum Markt, dort, wo die fluide Kundenwelt darauf wartet, dass ihre Wünsche von übermorgen schon heute verstanden werden.

Damit schwindet der Kompetenzvorsprung aus Erfahrung und Wissen der Hierarchen im Zentrum der Organisation, weil sie viel zu weit von der Peripherie entfernt sind. Ihre vornehmliche Aufgabe für die Zukunft könnte sein, dass sie Führung durch das periphere Geschehen ermöglichen. Was bedeutet, dass sie die richtigen Bedingungen zur Gestaltung wertschöpfender Interaktion mit dem sich schnell verändernden Marktumfeld herstellen. Diese Aufgabe ist sehr herausfordernd und deshalb ist auch eine bessere Honorierung für eine „Könnner-Hierarchie“ angemessen.

So sagt der CEO und ehemalige Marketingfachmann eines mittelständischen Unternehmens von sich: „Meine Marketingexperten in den Projektteams mögen mich bitte nicht in Versuchung bringen, mich um Rat zu fragen“ weil er weiß, wieviel Lust er einerseits hat mitzumischen und andererseits weiß, wie weit weg er von aktuellen Verschiebungen des Marktes ist. „Denn interne, formelle Macht oder Hierarchie ist der Feind von Komplexität“ (Quelle: Niels Pfläging, Silke Hermann, Komplexithoden, REDLINE Verlag, S. 26)

Führung ist kein Dirigat einer Einzelperson, sondern das Ergebnis eines interaktionellen Austauschs von Könnern. Ein ko-kreativer Wertschöpfungsprozess.

Flexible Führung repräsentiert sich mehr in einer Jazz-Band als in einem Sinfonieorchester. Dirigenten taugen mehr für die Reproduktion von Altbekanntem, auch wenn sie noch so individuelle Duftmarken setzen und hervorragende „Reproduktionen“ abliefern. Im ständigen Verbessern alter Techniken sind die deutschen Autohersteller Weltmeister, aber im Umgang mit disruptiven Entwicklungssprüngen, haben sie ihre liebe Not.

Die Abkehr von Dirigismus bedeutet auch, den Akteuren der Projektteams, den Könnern, zu vertrauen. Dazu ist der Glaube daran nötig, dass Menschen grundsätzlich, von ihrem Wesen her, motiviert und leistungswillig sind, solange man sie nicht ihrer intrinsischen Motivation beraubt.

Menschen streben nach Selbstentfaltung und haben Freude am Gestalten. Sie haben die Fähigkeit zur Selbstorganisation, wie jedes erfolgreiche Fußballteam während eines Spiels beweist. Zuvor muss aber Könnerschaft erworben werden und im Teamspirit die erfolgversprechende Strategie vereinbart sein. Deshalb brauchen Führungskräfte den Mut zu vertrauen. Dieser Mut beinhaltet auch das Vertrauen darauf, dass verantwortlich mit diesem Vertrauen umgegangen wird.

Das Ergebnis eines möglichen Paradigmenwechsels, der sich in einem grundlegenden Wandel vom Dirigismus zur Selbstorganisation vollzieht, kann ein sinnstiftendes und menschenfreundliches Arbeitsleben sein. Und das ist es ja allemal wert, diese Möglichkeit nicht an uns vorbeirauschen zu lassen.