Mythos Agilität – oder Realität?

GRUNDLAGEN. Der Agilitätsbedarf einer Organisation ist vom Marktumfeld und der internen Struktur abhängig. Es gibt ein Zuwenig, aber auch ein Zuviel.

Von **André Häusling** und **Stephan Fischer**

Agilität ist aktuell in aller Munde. Auf einmal wird alles agil oder vielmehr alle wollen irgendwie agil werden. Aber was genau bedeutet Agilität von Organisationen eigentlich? Ist Agilität ein neues Konzept? Was sagt die Wissenschaft dazu? Und kann man deren Erkenntnisse auf die Praxis übertragen?

Das Thema ist nicht neu. Insgesamt lassen sich mindestens drei Wellen identifizieren, in denen Agilität in den Fokus der Betrachtung rückt:

Das Thema gibt es seit den 1950er-Jahren in der Systemtheorie von Organisationen. Dabei kann stellvertretend auf den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons verwiesen werden, der vier Funktionen identifiziert hat, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten. Er beschreibt dabei die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (Adaptation), Ziele zu definieren und zu verfolgen (Goal Attainment), Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (Integration) und grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (Latency). Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Funktionen ergibt sich das bekannte AGIL-Schema.

Seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts taucht das Konzept in veränderter Form unter „agile Manufacturing" wieder auf. Im Fokus stehen die schnelle Produktentwicklung (Simultaneous Engineering), multi-funktionale Teams und die ständige Optimierung der Produktionsabläufe während des Prozesses. Durch die aktuellen Diskussionen um Industrie 4.0 erfährt die agile Produktion eine weitere und tiefergehende Befassung mit dem Thema.

Schließlich findet sich Agilität seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter der Überschrift der agilen Softwareentwicklung und verstärkt durch Methoden wie „Scrum" wieder. Dabei gibt es mit der Formulierung des sogenannten „agilen Manifests in der Softwareentwicklung" eine Art Handlungsorientierung, nach welchen Prinzipien die Entwicklung von Software gestaltet sein sollte, damit sie als agil zu bezeichnen ist und die damit postulierten Vorteile tatsächlich zum Tragen kommen.

Da aktuell viele Unternehmen das Thema der Agilität nicht auf einen Teil ihrer Organisation, sei es die Produktion oder die (Software-)Entwicklung beschränken, sondern eher Fragen wie die Transformation von Unternehmensbereichen oder sogar ganzen Unternehmen in Richtung Agilität im Fokus stehen, lohnt sich ein Blick in die Literatur zur Organisationstheorie, um mögliche Antworten und Handlungsmaximen zu erhalten.

> Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert die Wettbewerbsfähigkeit!

pm SERIE

Ab der kommenden Ausgabe des Personalmagazins stellt HR Pioneers in einer Serie Tools für das agile Management vor.

Die Basis: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit

In der Literatur wird unter Agilität die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Zudem muss es sich schnell an interne und externe Veränderungen anpassen, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. So wird Agilität zu einem essenziellen Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit für das Überleben eines Unternehmens.

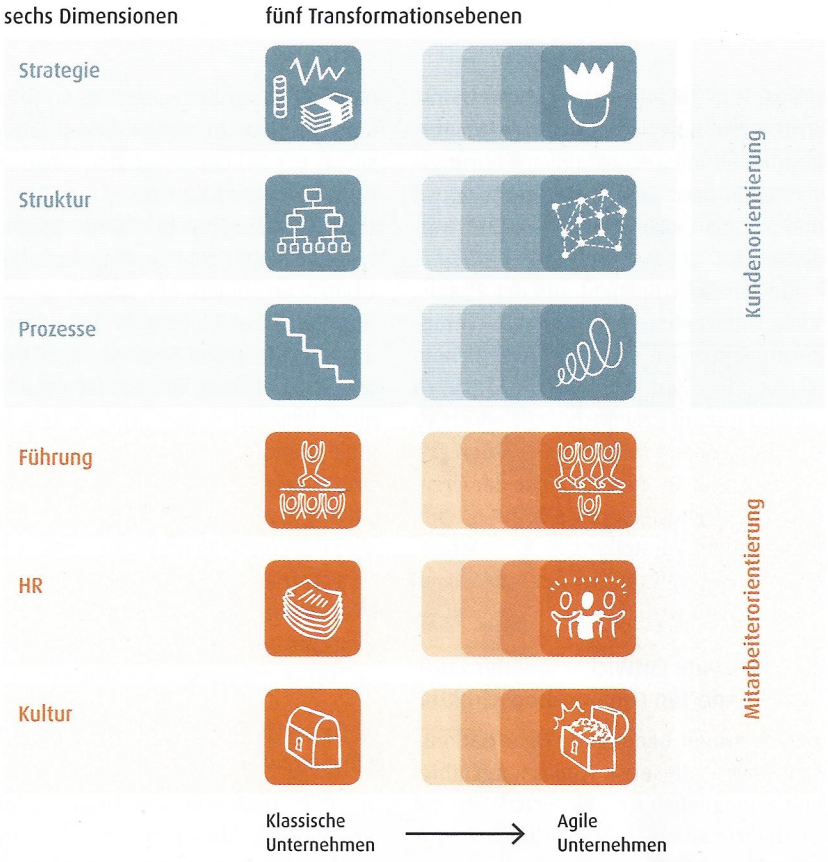
Betrachtet man eine Vielzahl unterschiedlicher Beiträge zum Thema Agilität, so kann man bestimmte Eigenschaften und Besonderheiten derjenigen Organisationen identifizieren, die immer

wieder als charakteristisch für agile Organisationen beschrieben werden. Dabei handelt es sich zumeist um flexible und schlanke, innovative und kundenorientierte, mitarbeiterkompetenzorientierte, sich auf neue Technologien stützende Organisationen, die Marktentwicklungen frühzeitig erkennen und sich bei den Strukturen und Prozessen wie bei den Personen (quantitativ und qualitativ) und Kulturen schnell anpassen. Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert das Überleben! Dieses Grundprinzip ist entnommen aus der Evolutionstheorie sowie aus Gedanken der Kontingenztheorie.

Die Evolutionstheorie argumentiert, dass die Entwicklung von Organisationsstrukturen einem evolutionären Prinzip folgt, das in zwei alternativen Varianten auftritt: Die Organisationsumwelt (exogen) und/oder die Organisationsinwelt (endogen) determinieren den Evolutionsprozess. Danach gibt es drei Gründe, warum Organisationen nur in geringem Maße fähig sind, sich an Umweltveränderungen anzupassen: Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Interessengruppen, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Es existieren nur unvollkommene Informationen über Zweck-Mittel-Beziehungen. Und schließlich gibt es das Phänomen der Trägheit von Organisationen. Die organisationale Trägheit lässt sich in interne und externe Hindernisse einteilen. Die internen Hindernisse können nicht getätigte Investitionen, fehlendes Know-how oder innerer Widerstand gegen Veränderung sein. Die externen Hindernisse können Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren oder die finanzielle Belastung für die Beschaffung des nötigen Know-hows sein. Daraus lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- Agilität ist eine wichtige Voraussetzung für die Anpassung an eine sich verändernde Umwelt sowie an eine veränderte Inwelt, was das Überleben von Organisationen sichert.
- Das Gegenteil von Agilität ist die Trägheit eines Unternehmens.

TRAFO-MODELL



Das von HR Pioneers entwickelte „Trafo-Modell" zeigt die sechs Dimensionen, innerhalb derer Unternehmen die agile Transformation angehen müssen.

QUELLE: HR PIONEERS

Sechs Dimensionen der Agilität – das Trafo-Modell

Wenn Unternehmen also überleben und erfolgreich sein wollen, können sie es sich nicht leisten, träge zu sein. Sie müssen sich anpassen und agil werden. So ist für viele das Thema Agilität nicht neu. Die aktuellen Megatrends bringen aber ganz neue Herausforderungen mit sich, bei denen Agilität tatsächlich eine Renaissance erfährt und einen praktischen Nutzen bieten kann. Die Notwendigkeit für eine gesteigerte Agilität von Unternehmen wird in der Praxis von vielen Unternehmensführungen erkannt. Aber die ungelöste Frage bleibt häufig: Wie können wir als Organisation agiler werden?

Um das Gelingen agiler Transformation besser erklärbar zu machen, haben wir das „Trafo-Modell" entwickelt. Wir haben sechs Dimensionen identifiziert, innerhalb derer Unternehmen die agile Transformation angehen müssen, um sich von klassischen zu agilen Unternehmen zu entwickeln.

1. Dimension: Entwickeln eines agilen Zielbilds des Unternehmens

Traditionelle Organisationen fokussieren sich sehr stark auf sich selbst. Agile Unternehmen hingegen richten ihre Strategie an dem Kunden aus und streben eine Maximierung des Kundennutzens an. Dies bedeutet, dass sie beginnen, ihr Unternehmen konsequent in allen Bereichen vom Kunden her zu denken. Hierfür ist es notwendig, ein agiles Zielbild oder eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen zu haben. Diese sollte verschiedene Komponenten beinhalten, zum

Beispiel ein Zielbild agiler Organisationsstrukturen, einer agilen Unternehmenskultur und auch eines agilen Führungsverständnisses. Damit wird deutlich, wo und wie die Organisation verändert werden muss.

Ein häufiges Beispiel aus der Praxis: Viele Unternehmen starten agile Veränderungsprozesse in ihren IT-Bereichen. Nach einiger Zeit stellt sich die Frage, ob Agilität nur auf Projekt- oder Produktentwicklungsebene verstanden werden soll oder doch für weitere Bereiche der Organisation. Spätestens dann hilft es, eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln, wie mit der „Agilität" des Unternehmens umgegangen wird.

2. Dimension: Entwicklung einer kundenorientierten Organisationsstruktur

Unternehmen benötigen Organisationsstrukturen, die eine Anpassungsfähigkeit ermöglichen und fördern. Während in traditionellen Organisationen in Pyramiden und Silos gedacht sowie gearbeitet wird, sehen wir in agilen Organisationen eine deutliche Ausrichtung auf den Kunden. In der Praxis entwickeln agile Organisationen netzwerkartige Strukturen oder bringen die Ablauforganisation mithilfe von cross-funktionalen Teams in Richtung Kunde in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Die Aufbauorganisation rückt in den Hintergrund, weil dort keine unmittelbare Wertschöpfung stattfindet. Sie wird nun als Befähiger der Ablauforganisation verstanden. Dies setzt in der Praxis aber ein großes Umdenken im Selbstverständnis und der Haltung der Linienführungskräfte voraus.

3. Dimension: Einführen iterativer Prozesslandschaften

Bisher ist es in traditionellen Organisationen üblich, Projekte und Produkte wasserfallartig zu planen. Fünf-Jahrespläne führen zu „erzwungenen Lügen", weil noch keiner weiß, was wirklich passieren wird. Es wird viel Zeit auf das Planen und Konzipieren verwendet, bis schließlich nach Monaten erste Ergebnisse präsentiert werden. In agilen Organisationen sehen wir bei den Prozessen einen zentralen Platz des Kunden.

Um die Kundenbedürfnisse möglichst rasch bedienen zu können, setzen agile Unternehmen auf ein iteratives Vorgehen und das Liefern in Inkrementen, also kurzfristigen Ergebnissen. Hierfür nutzen sie häufig Vorgehensmodelle wie zum Beispiel Scrum. Dadurch können dem Kunden sehr schnell Ergebnisse präsentiert werden. Die Teams arbeiten so eng am Kunden, dass ein entsprechend hoher Grad an Selbstverpflichtung herrscht und sie sich gegenüber dem Kunden als ergebnisverantwortlich zeigen. Dies führt zu einer ausgeprägten Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

4. Dimension: Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis

In den traditionellen Organisationen arbeiten die Mitarbeiter für die funktionalen Führungskräfte, die Führungskräfte sind als ausgebildete Experten häufig der Engpass oder erzeugen auch sehr stark über Vorgaben Druck, um Ergebnisse zu erzielen. In agilen Organisationen ändert sich die Rolle der Führungskräfte komplett und damit auch die Anforderung an deren Kompetenzen und Haltungen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Dieses „sich-in-den-Dienst-Stellen" wird auch als das Prinzip des „Servant Leadership" verstanden. Die Führungskraft will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können. Damit können wiederum Kundenbedürfnisse noch besser bedient werden.

Ein Führungsverständnis in agilen Unternehmen ist von einer anderen Haltung der Führungskräfte geprägt als bisher. Hier zeigt sich in der Praxis häufig, ob Agilität nur ein Modewort in den Unternehmen ist oder die Prinzipien und Werte verinnerlicht worden sind.

5. Dimension: Implementierung agiler Personal- und Führungsinstrumente

In traditionellen Organisationen wird HR oftmals als reiner Administrator wahrgenommen. HR steht weit weg vom echten Geschäftsleben und gilt sogar als Verhinderer von Agilität. Wenn sich aber das Führungsverständnis verändern soll, benötigen Unternehmen andere Personal- und Führungsinstrumente: In agilen Organisationen übertragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung und Aufgaben zunehmend in die cross-funktionalen Teams, auch die HR-Bereiche treiben dies an. Dies kann zum Beispiel die vollständige Übertragung der Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter (in Form von Peer Feedback) oder auch Verantwortungsübergabe in Recruiting-Prozessen sein. Die Mitarbeiter werden dafür stärker in die HR-Prozesse eingebunden, passend zur vorherrschenden ausgeprägten Feedbackkultur. Das bedeutet, dass HR im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften arbeitet und mit einem klaren Kundennutzen Werte schafft. HR ist der entscheidende Katalysator agiler Transformation. Ohne HR werden agile Transformationen scheitern. Leider sind in der Praxis die wenigsten Bereiche dafür aufgestellt.

6. Dimension: Das Leben einer agilen Unternehmenskultur

Die Kultur der traditionellen Organisationen verhindert häufig ein höheres Maß an Agilität. Absicherungsmechanismen, Monologe, enge Regeln, viele standardisierte Vorgaben oder wenig Entscheidungsfreiheiten für Mitarbeiter sind Elemente solcher Kulturen. Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen. Diese Merkmale zeigen sich auch darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt und offen und konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird. Viele bisherige Statussymbole werden unwichtiger, weil auf Augenhöhe gehandelt wird. Agile Organisationen

haben eine Kultur, die Veränderungen willkommen heißt. Dies ermöglicht eine deutlich schnellere Anpassung der Organisation an neue Rahmenbedingungen, was ein elementarer Wettbewerbsvorteil der Zukunft sein wird.

Idealerweise gelingt es den Unternehmen, die Veränderungen auf diesen sechs Dimensionen des Trafo-Modells in Einklang zu bringen. So lässt sich die größtmögliche Wirkungskraft erzielen, da nur in einem Zusammenspiel der Veränderungen auf den unterschiedlichen Dimensionen die volle Wirkungskraft der Agilität erreicht werden kann. In der Praxis sehen wir, dass eine Dimension als Engpass für die Organisation ausreicht, um den Reifegrad an Agilität stagnieren zu lassen. Das Prinzip lautet somit, dass jede einzelne Dimension die Entwicklung an Agilität begrenzen kann. Es ist also essenziell, immer den entscheidenden Engpass in den Dimensionen zu ermitteln und zu lösen, um den Reifegrad an Agilität zu steigern.

Der richtige Reifegrad an Agilität ist für den Wandel und Erfolg des Unternehmens eine wichtige Stellgröße.

Agilität: Mythos oder notwendige Realität?

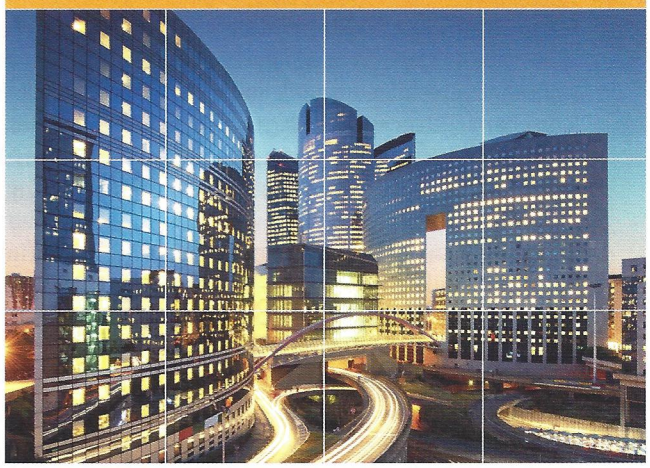
Die benötigte Agilität einer Organisation ist abhängig davon, ob und wenn ja welchen Wandlungsbedarf diese Organisation aufgrund der Veränderungen in ihrer Umwelt sowie der internen Anforderungen tatsächlich hat. Entsprechend braucht es auch eine gute Beobachtung und Antizipation der eigenen Umwelt, um zu sehen, ob und inwieweit es einer gezielten Förderung der eigenen Agilität bedarf. Es ist ebenso ein klarer Blick nach innen notwendig, um Anpassungsbedarf zu verstehen. Im Umkehrschluss kann es nämlich sein, dass besonders agile Unternehmen nicht den bestmöglichen Erfolg aufweisen, da sie sich in einer Umwelt des langsameren Wandels befinden. Es scheint also die Formel zu gelten: Der richtige Reifegrad an Agilität für den tatsächlich erforderlichen Wandel in der Umwelt ist entscheidend.

Die Förderung von Agilität beinhaltet also immer eine gezielte Reflexion der internen und externen Agilitätsbedarfe. Ohne diese Agilitätsbedarfe entsteht das Risiko, dass Agilität zum schlichten Trend mutiert, dem für eine kurze Zeit viele Unternehmen hinterherlaufen, ohne das Thema in seiner Bedeutung jedoch tatsächlich zu verstehen und in der Praxis umzusetzen. Dann bleibt Agilität ein Mythos, also eine kollektive (und irrationale) Vorstellung von Organisationen, die etwas erklärt und verspricht, der man aber kaum Glauben schenkt. Richtig angewendet hat Agilität aber das Zeug zu echter Durchschlagskraft! ■

ANDRÉ HÄUSLING ist Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH.

PROF. DR. STEPHAN FISCHER leitet das Institut für Personalforschung im HRCC an der Hochschule Pforzheim.

Georges Destriau und Nick Holonyak sind die Erfinder der LED.
Wir sind die Erfinder der LICHTMIETE.



Wir haben eine Lösung entwickelt, mit der Unternehmen, Städte und Kommunen sofort Stromkosten und Energie sparen können – LED-Beleuchtungssysteme zum Mieten. Denn so wird zeitgemäße Technologie ohne Investition schnell und risikolos umsetzbar.

DEUTSCHE LICHTMIETE

www.deutsche-lichtmiete.de