

Experimentieren statt planen

Für Agilität gibt es keine Blaupause

Was ist eine agile Organisation? Wie werden Unternehmen agil? Das sind Fragen, die momentan viele Unternehmen beschäftigen. André Häusling gibt darauf in dem von ihm herausgegebenen Buch „Agile Organisationen“ sehr praktische Antworten.

Der Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH setzt bei der agilen Transformation auf den Austausch mit anderen. In seinem Buch berichten deshalb 14 Unternehmen, darunter die Otto Group, Xing und Rewe, ausführlich darüber, wie sie den Weg zur agilen Organisation gehen. „Ich bin überzeugt, dass es viele Wege zur agilen Organisation gibt und des-



André Häusling gilt als einer der Pioniere, wenn es um das Thema agile Organisationen geht. Er ist Initiator der Agile HR Conference – die diesjährige findet am 25./26. April in Köln statt. 2015 wurde der Unternehmer zu einem der führenden Köpfe des Personalwesens gekürt. Am 10. Juli veranstaltet er mit HR Pioneers zum ersten Mal den Agile Executive Summit, bei dem das Top-Management zum Austausch eingeladen ist.

► www.hr-pioneers.com

halb der Austausch und das Lernen von anderen sehr wichtig sind. Die Unternehmen, die sich schon auf den Weg gemacht haben, können andere inspirieren“, sagt Häusling.

Ins Tun kommen

Die größte Herausforderung sei es nicht etwa, agile Methoden zu beherrschen, weiß Häusling, sondern überhaupt erst einmal mit dem agilen Arbeiten anzufangen. „Deutsche Unternehmen sind es gewohnt, zu planen und zu analysieren. Sie tun sich schwer damit, sich auf Experimente einzulassen. Doch genau das ist das Wesen der Agilität“, sagt der Experte. „Unternehmen müssen sich auf Experimente einlassen, iterativ und in kurzen Zyklen lernen. Es geht darum, auszuprobieren, wie Agilität im eigenen Unternehmen überhaupt aussehen könnte. Für diesen ersten Schritt braucht nicht gleich die ganze Organisation agil zu werden. Ein oder zwei

Pilotprojekte sind ausreichend. Die Beteiligten merken, wie es sich anfühlt, anders zu arbeiten und was es bringt. Die Erfahrung zeigt, dass solche Pilotprojekte oft einen großen Schub auslösen und alle Beteiligten bereichern.“ Erst wenn solche Pilotprojekte ein Erfolg seien, könne man damit beginnen, auf die Organisation zu skalieren. An diesem Punkt könnten auch Externe unterstützend eingreifen, vor allem als Sparringspartner, die die Entwicklung und die Ergebnisse immer wieder hinterfragen. Jetzt gehe es darum, Methoden, Denkweisen und Prinzipien des agilen Arbeitens zu erlernen und das Modell in der Organisation auszurollen.

Neue Kultur, mehr Vertrauen

Häusling betont den Handlungsdruck, der durch Treiber wie Digitalisierung, steigende Dynamik der Märkte, Komplexität, Wettbewerbsintensität und Kundenverhalten entsteht, aber auch durch interne Treiber wie Fachkräftemangel, Individualisierung und Wertewandel. Das spürten auch Unternehmer und Führungskräfte. Agilität als Antwort auf diese Herausforderungen sei allerdings ein langer Weg. „Agilität ist kein Kippschalter, den man einfach umlegen kann“, schreibt der Autor. „In klassischen Unternehmen ist Führung organisational immer mit Status verknüpft oder mit Boni. Führungskräfte haben Angst, durch die agile Arbeitsweise, Status zu verlieren. Doch Agilität funktioniert nur mit verteilter Führung und einer ausgeprägten Vertrauenskultur. Dahinter stecken andere Mechanismen für Wertschätzung“, betont Häusling. „Ein entscheidendes Kriterium dafür, ob eine Führungskraft die Veränderung mitgehen kann, ist die Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem des Unternehmens. Gibt es diese

Übereinstimmung nicht, wird es schwer und manche Leute werden gehen.“ Andere würden die Veränderung begrüßen und sich befreit fühlen, betont Häusling.

Familienunternehmen im Vorteil

Ob und in welchem Maß ein Unternehmen Agilität brauche, sei davon abhängig, was Markt, Kunde und Technologie verlangen würden. „Unternehmen im E-Commerce mit Konkurrenten wie Amazon oder Ali Baba benötigen eine höhere Anpassungsfähigkeit als Firmen, die in einer Branche mit geringer Veränderungsdynamik agieren.“ Der Experte ist überzeugt, dass sich inhabergeführte Unternehmen und Familienunternehmen mit der Agilität leichter tun als Konzerne. „In Familienunternehmen herrschen andere Mechanismen als in Konzernen. In Konzernen ist der Shareholder oft wichtiger als der Kunde. Familienunternehmen sind oft näher dran an agilen Wertesystemen. Sie denken langfristiger und fühlen sich stärker dem Kunden verpflichtet. Und Kundenzentrierung ist der Hauptgrund für die Forderung nach mehr Agilität“, sagt Häusling. „Die Denkweise in den Unternehmen muss sich ändern“, fordert er. „Die Frage ist nicht mehr, wie können wir den Umsatz steigern, sondern wie können wir wo den Nutzen erhöhen? Darüber sollte man nicht vergessen, dass einmal alle Unternehmen mit dieser Frage beziehungsweise der Fokussierung auf den Kunden angefangen haben. In Familienunternehmen ist dieser Gründergedanke möglicherweise noch stärker präsent.“

Es gebe keine Blaupause für den Weg zum agilen Unternehmen, sondern es gehe um Werte und Prinzipien der Zusammenarbeit, fasst Häusling zusammen: „Und es geht darum, Mut zu fassen und anzufangen.“ ■

BUCHTIPP ZUM THEMA

André Häusling stellt in seinem Buch das „TRAFO-Modell“ zur agilen Organisationsentwicklung vor, erarbeitet von HR Pioneers. Es ist eine Grundlage, die Unternehmen dabei helfen soll, ihren individuellen Weg zu einer agilen Organisation zu finden. Häusling selbst bezeichnet sein Buch als eine Art Büfett, von dem sich der Leser nehmen kann, was passt. Darüber hinaus können Unternehmen mit dem Modell den Reifegrad der eigenen Organisation hinsichtlich ihrer Agilität beurteilen. Das Modell arbeitet mit sechs Dimensionen – Strategie, Struktur, Prozesse, Führung, HR-Instrumente, Kultur –, in denen sich das Unternehmen entwickeln muss. In den 14 Unternehmensbeispielen werden diese Dimensionen ebenfalls herausgearbeitet. Die Transformation der klassischen in die agile Organisation erfolgt prinzipiell in Phasen: Experimentierphase, Bewährungs- und Etablierungsphase, um schließlich die Phase der agilen Organisation zu erreichen. Der Autor beschreibt den grundsätzlichen Weg verständlich und nachvollziehbar in sechs Schritten, doch letztlich bestimmen die individuellen Voraussetzungen die Vorgehensweise.

Tipp: Auf der Seite von HR Pioneers stehen die E-Books „Agiles Change Management“ und „Agile Führungspraxis“ zum Download.

AGILE ORGANISATIONEN, HAUFE-VERLAG, ISBN 978-3-648-10598-6, EUR 39,95, AUCH ALS E-BOOK ERHÄLTICH.

