

## IST DIE AGILE ORGANISATION DIE LÖSUNG? EIN CHECK AUF BASIS DER ORGANISATION N.N.

**Herbert Schober-Ehmer, Uta-Barbara Vogel, Redmont Consulting Cluster**

Menschen, Teams oder Organisationen sollen agil sein und agil handeln. Das ist derzeit DIE Zauberformel für Erfolg oder zumindest den Fortbestand, das Überleben in dynamischen Zeiten. Handelt es sich nur um einen weiteren modernen Slogan? Ist die „Agile Organisation“ gar „kalter Kaffee“, wie Stefan Kühl sagt? Oder ist Agilität wirklich DIE Lösung, um mit Komplexität zu Rande zu kommen? Unsere Antwort auf diese Frage lautet ja und nein. Auch wenn Manager Dinge lieber in den Griff bekommen als nur damit „zu Rande“ zu kommen, entziehen sich komplexe Verhältnisse der Steuerbarkeit.

### **Zuerst zum Nein: Agilität ist nicht DIE Lösung**

Wir beobachten, dass Agilität (im allgemeinen Verständnis) zu wenig das Stabilisieren, reflexive Innehalten oder sich Besinnen berücksichtigt. Verfahren, die gerade in komplexen, dynamischen Phasen zur Orientierung und damit für die Überlebensfähigkeit von Organisationen erforderlich sind.

### **Unser Ja zur Agilität...**

...leitet sich von der Beobachtung und Überzeugung ab, dass komplexe Unternehmensumwelten durch Vieldeutigkeit, Widersprüchlichkeit, Unsicherheit gekennzeichnet sind und tatsächlich ein besonderes Verständnis, neue Einstellungen und neues Verhalten brauchen. Nicht (mehr) zu wissen, was richtig und was falsch, was besser oder schlechter, mehr oder weniger wirksam, erfolgreich oder zerstörerisch ist, erfordert einen anderen Umgang mit Gewissheit und Ungewissheit, mit Sicherheit und Unsicherheit. So meinte ein Managing Director eines Finanzdienstleistungsunternehmens nach einem Jahr großer Umbrüche:

*„Wir wissen, dass wir vorweg nicht wissen können, was z.B. die richtige Strategie ist, wir können nur über Versuch und Irrtum entdecken, was gelungen sein wird, was sich im Rückblick als die geniale Idee herausstellt. Und wir können nicht davon ausgehen, dass es auch ein zweites Mal mit diesem Vorgehen gelingen wird, erfolgreich zu sein. Wir wissen, dass alles immer auch ganz anders möglich ist.“*

### **Es geht um eine kluge Koppelung**

Das erfolgreiche Führen einer Organisation war immer mehr als die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse und Methoden, es war immer auch eine Kunst des Verbindens und Balancierens von Verschiedenheiten. Jetzt geht es um die Kunst völlig gegensätzliche und widersprüchliche Aspekte zu verbinden: Agilität mit Stabilität und Berechenbarkeit, hierarchische Strukturen mit Selbstorganisation und Teamsteuerung, routinisierte Linienlogik mit agiler Prozesssteuerung, funktionale Gliederung und kundenorientierte, bereichsübergreifende Entwicklungsverfahren, etc. Darüber hinaus muss sich die Organisation selbst als Möglichkeitsraum begreifen, als unbestimmt, als stets neu definierbar. Dazu hat der Redmont Consulting Cluster ein sehr praktikables Konzept entwickelt. So, wie in einem Organigramm eine unbesetzte Stelle mit n.n. (nomen nominandum) gekennzeichnet wird, erklärt man die zu gestaltende Einheit zu einem „n.n.“ – man erlaubt sich das Gedankenexperiment, die Organisation als „Leerstelle“ zu begreifen. Dann können sich Management und Mitarbeiter\*innen in gut strukturierten Schritten darauf einlassen, zu entdecken und zu entscheiden, wie die Organisation sein soll, welche Eigenschaften und

Qualitäten in nächster Zeit im Vordergrund stehen sollen, um sich auf die sich (laufend) verändernden Gegebenheiten gut einstellen zu können.

### **Das Geschehen neu erzählen**

Ausgangspunkt ist die Frage: Wie können Organisationen in komplexen, dynamischen Umwelten erfolgreich ihre Funktion erfüllen (also Produkte, Dienstleistungen, Problemlösungen zur Verfügung stellen) und sich selbst als sinnvoll und ökonomisch wie ökologisch erfolgreich erleben?

Mit dem Begriff ‚agil‘, wie vorher z.B. mit ‚resilient‘, wird erneut verdeutlicht, dass andere „Erzählungen“ über Organisationen gefragt sind. Die Metaphorik aus Biologie, Psychologie oder Neurowissenschaften erlaubt ein angemesseneres Verständnis als jenes aus Technik, Betriebswirtschaft oder Scientific Management.

Der Wandel in der ‚Management-Sprache‘ macht deutlich, dass Zuschreibungen wie rational, effizient, strukturiert, eindeutig, hierarchisch, klar definiert, logisch, ... für Zustände und Umwelten geeignet waren, die man als stabil, kausal, linear, planbar, berechenbar interpretieren konnte. Das sind alles Zuschreibungen, die für die Charakteristik >komplex< nicht zutreffen. Also braucht es neue Bilder und Beschreibungen, um neue Organisationskonzepte realisieren zu können.

Die Forderung „wir müssen viel agiler werden“ und das Bewusstsein der Organisationsmitglieder haben sich noch nicht synchronisiert. Die konkreten Entscheidungen, Führungshandlungen, angewandte Changekonzepte folgen noch selten dem, was man unter dem Begriff „Agiles Management“ (siehe u.a. das Agile Manifest von 2001, Kent Beck und 16 andere Autoren) verstehen kann.

### **Die Krux mit der Komplexität**

Dazu trägt auch bei, dass das häufige Verwenden des Begriffs Komplexität (oft auch falsch, weil manches einfach nur kompliziert oder unverständlich ist) mehr vernebelt als erklärt. Fehler, Pannen, Verzögerung von Entscheidungen, Nichteinhalten von Vereinbarungen, Schwierigkeiten bei der Umsetzungen von Konzepten lassen sich mit der Zuschreibung >das ist wirklich komplex< leichter entschuldigen. Aber auch das „Alltagsbewusstsein“ sträubt sich anzuerkennen, dass „die Verhältnisse“ tatsächlich nicht mehr so wohlgeordnet sind, dass unterschiedliche und widersprüchliche Perspektiven berechtigt und gleichzeitig wirksam sind. Es fällt den Menschen schwer, dass es weder den einen (zentralen) Ort gibt, von wo aus alles erklärbar ist, noch der archimedische Punkt bzw. der Hebel für die richtige Problemlösung zu finden sind. Komplexe Vernetzungen ermöglichen es nicht mehr, die Wirkung des steuernden Eingreifens vorherzusehen, geschweige denn zu berechnen.

Gewiefte Führungskräfte wissen (und wussten es wahrscheinlich schon lange), dass es ihnen gelingen muss, die Unterschiede der Bereiche und funktionalen Logiken sowie deren Eigendynamik mit der Illusion der Gemeinschaft („Wir sind alle eine Familie, wir sitzen alle im gleichen Boot“) zusammen zu halten. Im Wissen um diese Illusion müssen Unterschiede und Abweichungen nicht nur zugelassen, sondern auch genutzt werden. Die Organisation würde nicht lange bestehen, würde *einer* Logik (Kosten, Umsatz, Profit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Shareholder Value, Vertrieb, Produktion, Umwelt,...) der Vorrang gewährt werden.

Den Herausforderungen der zunehmenden Komplexität müssen wir letztlich mit der Zumutung begegnen, die Welt anders als gewohnt zu sehen und zu verstehen: statt Richtig oder Falsch muss das Entweder-oder an einem ‚Sowohl-als-auch‘ überprüft werden. Balance kann nur durch fortwährendes Balancieren sichergestellt werden, eine klare strategische Ausrichtung muss das Ermöglichen und Nutzen von Vielfalt

und Unterschieden mitführen. Natürlich erhöht das in gewisser Weise Unsicherheit, Ungewissheit und Mehrdeutigkeit.

**Aber man kann Komplexität weder zu fassen kriegen (auch nicht mit Agilität), noch kann man mit einfachen Erklärungen gegen Komplexität steuern, man kann nur *mit* der Komplexität führen, denken, reflektieren, entscheiden.**

### **Zahlen – Daten – Fakten müssen durch neue Bilder gerahmt werden**

Das ist der Ausgangspunkt für das Prozessdesign der Organisation N.N., welches die Vorstellungen über die Agile Organisation erweitert und zugleich begrenzt.

Ein zentraler Prozessschritt ist daher die Frage: Welche *Eigenschaften und Qualitäten* der Organisation (dem Bereich, dem Team oder auch schlicht einem Meeting) sind in der kommenden Phase anzustreben und zu realisieren? Genau darin liegen Erweiterung und Begrenzung. Erweitert werden Fokus und Ausrichtung, begrenzt wird dies zeitlich auf die nächste Periode bzw. kommende Phase.

Eigenschaften erzeugen lebendige, konkrete Bilder, die die Beteiligten emotional berühren und mitnehmen. Alle können beobachten, ob und wie sich die Eigenschaften und Qualitäten zeigen. Sie geben auf diese Weise eine besondere Art von Orientierung, sie fordern und fördern den Austausch miteinander. Nicht nur den Austausch innerhalb der Organisation über Bereiche und Führungsebenen hinweg. Auch der Austausch mit Beteiligten an der Grenze und außerhalb der Organisation wird über Eigenschaften und Qualitäten aussagekräftig und sehr konkret möglich. Der alte Slogan „Der Kunde ist König“ machte zwar schon länger deutlich, dass es neben der Hierarchie im Inneren auch eine zwischen Kunde (Außen) und Organisation (Innen) gibt, diese rückt nun aber immer stärker und mithilfe des Konzepts der Organisation N.N. bewusster in den Vordergrund und wird über Eigenschaften und Qualitäten konkret besprechbar.

Auch die Frage des Managements, ob eine Veränderung besser kontinuierlich oder disruptiv sein sollte, und was letztlich Agilität bedeuten soll, lässt sich auf Basis der gewählten Eigenschaften entscheiden, die in der kommenden Phase für die Entwicklung bestimmend sein sollen.

Natürlich geht es nicht ohne Analyse. Dazu nutzen wir sieben Gestaltungsperspektiven, woraus sich die Eigenschaften und Qualitäten entwickeln lassen, die ein Bereich, ein Team oder auch nur mal ein Meeting auszeichnen soll, um in der kommenden Phase erfolgreich für Kunden wirksam zu sein. Ein Beispiel aus der Praxis:

*„In den kommenden Monaten wollen wir unser Bereichsleitermeeting beweglich, schräg, kreativ, fließend gestalten, damit wir den Wandel unserer Struktur gut steuern und bewältigen können.“*

### **Von der richtigen zur passenden Struktur**

Statt über die *richtige* Organisation, über die *richtigen* Meetings und Strukturen zu streiten, erfindet jedes Unternehmen seine passende Form und geeignete Formate der Steuerung. Mitarbeiter und Teams sind kreativ, darauf kann man sich verlassen, wenn man sie nur lässt.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts, in dem wir 15 Unternehmen untersucht haben, die mit neuen, agilen Formen sehr erfolgreich schwierigste Marktsituationen bewältigen konnten, war dieses Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation und selbstverantworteter Zusammenarbeit der Schlüsselfaktor.

Wenn man dachte, Strukturen und Prozessdesigns könnten nur von speziellen Experten konzipiert und deren „Anwender“, also die Mitarbeiter\*innen müssten dann in ihrem Verhalten trainiert werden (und

dies sei Aufgabe der Personalentwicklung), so stellt sich mehr und mehr heraus, dass das Entwickeln von und Entscheiden über Eigenschaften auf diesem Weg Viele zu Organisationsexpert\*innen macht. Es ist erstaunlich, wie einfach es zu sein scheint, aus den gewählten Eigenschaften und Qualitäten konkrete Formen der Führung, der Koordination, der Information und Kooperation, der Entscheidungsprozesse und Spielregeln, des Zahlenmaterials und des Controllings zu entwickeln, um die gewählten Eigenschaften im alltäglichen Handeln sicherzustellen. Und dann wissen und verstehen (fast) alle, WAS WARUM besonders wichtig zu beobachten ist, und wie das Navigieren hier und jetzt funktioniert.

### **Bewährte und neue Fähigkeiten**

Das Prozessdesign der Organisation N.N. verabschiedet sich nicht von strategischen Konzepten und Entwürfen. Das Management erzählt sich und seinen Kunden nach wie vor, was seine Vision, die Mission und Ziele sind, aber es stellt diese unter anspruchsvolle Bedingungen von Überprüfung und Selbstanpassung. Das jeweils festgelegte N.N. wird immer wieder neu zu definierenden, „leeren“ Organisation N.N. Durch das Einführen von Unbestimmtheit wird Entscheidungsfähigkeit gewonnen! Das ist die eigentliche und wichtigste Leistung des Konzepts und die Voraussetzung, sich Routinen innovativer Selbsterneuerung zu schaffen.

Um erfolgreich in diesem „Flirren“ zwischen bestimmt und unbestimmt, zwischen Stabilität und Auflösen der Stabilität zu bestehen, ohne selbst sich im „Flirren“ zu verwirren, gewinnen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit hohe operative Funktionalität und Bedeutung. Beobachtungsfähigkeit ist Voraussetzung, um sich in komplexen, unerwartbaren Umwelten sinnvoll bewegen zu können. Und wenn Beobachtung so wichtig wird, darf sie selbst nicht unbeobachtet bleiben. Das Beobachten, also wie Beobachter beobachten und bewerten, ist die neue Kernkompetenz. Eine Kompetenz, die nur dann Steuerung und Führung verbessert, wenn der Austausch, der Dialog, der konstruktive, fröhliche Streit in das Tagesgeschehen eingebaut werden.

Das klingt komplizierter als es ist. Es geht jedoch dabei nur darum zu fragen:

- Was beobachten wir derzeit besonders genau?
- Was haben wir weniger im Fokus?
- Worauf sollten wir mehr achten?
- Welche Annahmen stehen hinter unserer Art zu beobachten und zu bewerten?

Ein kurzer Blick in die Praxis eines großen Fertigungsunternehmens:

Nach einer gemeinsamen Überlegung, welche Eigenschaften sollen die täglichen Abstimmungen haben, einigten sich Schichtführer, Meister, Fertigungsleiter und Werksleitung auf die Eigenschaften und Qualitäten: „*rasch, spannend, orientierend, locker, wissen worauf es ankommt*“. Sie warfen den alten, schweren, langen Konferenztisch raus, wechselten zu Stehtischen, montierten Whiteboards, strichen den Raum mit hellen Farben und fertigten Fragecharts an, die ab nun die tägliche Frühbesprechung strukturieren:

*Gestern und in der Nachtschicht produzierten wir für die Kunden X und Y, was ist uns – bezogen auf unsere Kriterien – besonders gut gelungen, worauf sind wir stolz und worauf haben wir da geachtet?*

*Was lief schief, was haben wir da übersehen?*

*Welche Schlüsse ziehen wir daraus?*

*Worüber sind wir uns sicher, was ist unklar, ungewiss?*

*Worauf sollten wir mehr achten?*

*Was ist der Fokus heute, beim Kunden A, B, C, wer muss worauf besonders achten? In der wöchentlichen Werksbesprechung werden zusätzlich noch folgende Fragen gestellt:*

*Wie beschreibt wer von uns die Kunden, die Mitbewerber, den Markt, unsere Stakeholder?*

*Was leiten wir aus diesen Beschreibungen ab?*

*Welche Annahmen stehen hinter unseren rasch ausgesprochenen Behauptungen, welche sind tragend und über welche Annahmen wird gestritten? Das Prozessdesign der Organisation N.N. ermöglicht es, mit der Komplexität und nicht gegen sie zu steuern und zu gestalten.*

#### **Vier Kompetenzen der Führung sind dafür die Basis:**

- **Das Entscheiden:**

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass jede Handlung, jede Wahrnehmung, jede Bewertung, jede Risikoeinschätzung auf Entscheidungen basiert (ob sie nun bewusst oder unbewusst getroffen wurden). Und sie wissen, entscheiden heißt Verantwortung übernehmen – auf allen Ebenen.

- **Das Beobachten und Reflektieren:**

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Entscheiden und Navigieren unter Bedingungen von Ungewissheit und Komplexität auf exzellente Beobachtung angewiesen sind. Daher muss das Beobachten selbst und wie daraus Schlüsse gezogen werden, beobachtet und bewertet werden.

- **Das Experimentieren und Gestalten:**

Alle Beteiligten wissen, dass in einem Feld von Komplexität und hoher Ungewissheit durch Prognosen und Hochrechnungen trügerische Illusionen erzeugt werden. Es geht daher um Lernen aus Versuch und Irrtum, um annäherungsweises Entwickeln und Ausprobieren wie es beispielsweise im Design Thinking angewandt wird.

- **Das Verstehen der Kunden, der Märkte und Shareholder:**

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Unternehmen, aber auch Funktionsbereiche innerhalb einer Organisation nur dann Sinn machen, wenn es für das Tun, für Angebote und Leistungen auch interessierte Abnehmer gibt, für die dieses „Produkt“ selbst Nutzen stiftet, eben Sinn macht.

Dazu das Buch „ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit – Leadership in der Organisation N.N.“. Carl Auer, 2016