

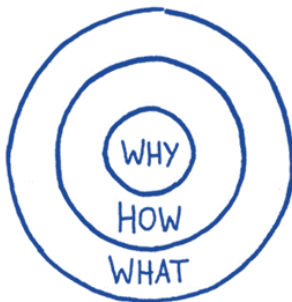
Menschen, Teams, Unternehmen müssen agiler, resilienter, vitaler werden. Um sich schneller verbessern, anpassen und weiterentwickeln zu können – mit der Konsequenz, überlebensfähig zu bleiben. Vor allem ist dabei Agilität in aller Munde und omnipräsent.

Den Mitarbeitenden und vor allem den Entscheidern wird zunehmend bewusster, dass die klassische Top-down-Organisation zwar gut im Verwalten von Bestehendem und Bewährten ist, aber auf schnelle Veränderungen (die Realität in unserer heutigen VUKA-Welt) meist nicht effektiv reagieren kann.<sup>1</sup> Insoweit stellt sich die Frage, ob Unternehmen im heutigen Wandlungsdruck agiler werden müssen, im Kontext von VUKA eigentlich gar nicht mehr.

Vor allem die folgenden Aspekte beschreiben nach meiner Erfahrung recht treffend, was agile Unternehmen und Institutionen ausmacht:

### 1. Agile Organisationen kennen ihre Bestimmung

„Klassische“ Unternehmen definieren sich sehr oft über das „Was?“ und ihre Performanz. Im Gegensatz dazu sind für eine agile Organisationen die Produkte und/oder Services nur Mittel zum Zweck, um ihrem Sinn und Zweck zu dienen. Und beides steckt den Rahmen ab, in dem Selbstverantwortung und Eigenständigkeit (und damit agiles Arbeiten) sich entwickeln und Realität werden (können).



Um den höheren Sinn eines Unternehmens zu finden und zu definieren eignen sich beispielsweise das „Why-How-What“-Modell des anglo-amerikanischen Autors und Unternehmensberaters Simon Sinek<sup>2</sup>. Dieser stellt fest, dass weniger erfolgreiche Menschen vom äußeren „What?“ zum inneren „Why?“ kommunizieren. Sie beginnen also mit dem „Was?“ und gehen über das „Wie?“ zum „Warum?“. Inspirierende und erfolgreiche Menschen gehen –so Sinek– den anderen Weg: Warum und wofür machen wir eigentlich was?

In einem unternehmerischen Kontext definiert ...

- „Why?“ den Nutzen („purpose“) oder auch den Sinn und Zweck. Dieser Nutzen bezieht sich (zumindest in meinem Verständnis) immer auf den Kunden, ganz gleich, ob es der interne oder externe ist. Wenn die Frage nach dem „Why?“ keine Antworten findet, dann kann es helfen, das „Warum?“ durch „Wofür?“ zu ersetzen.
- „How?“ die Wertschöpfungsprozesse, das Geschäftsmodell sowie die Aufbau- und Ablauforganisation. Auf dieser strategischen Ebene wird definiert, wie das Unternehmen das „Warum?“ erreichen will.
- „What?“ konkrete Produkte und Leistungen, die das Unternehmen erbringt. Diese operative Ebene ist deutlich besser greifbar und vor allem auch sichtbar zu machen. Vielleicht versuchen auch deshalb so viele Unternehmen, sich über das „Was?“ zu definieren und zu differenzieren. Damit vergeben sie allerdings eine Chance, sich über ein gutes „Warum?“ vom Wettbewerb und im Markt zu differenzieren.

„Why?-How?-What?“ bietet insofern eine Perspektive auf die Frage, wofür ein Unternehmen stehen will.

### 2. Agile Unternehmen definieren den Kunden als Partner

„No useful improvement was ever invented at a desk.“ (Keine nützliche Verbesserung wurde jemals am Schreibtisch erfunden.) – so lautet ein Zitat von Taiichi Ohno, Erfinder des Toyota-Produktionssystems und von KAIZEN. Der Kunde ist Teil der Wertschöpfungskette (und nicht -wie oft dargestellt-

das letzte oder gar kein Glied in einer Kette<sup>3</sup>). In agilen Organisationen werden Anforderungen und die Wertschöpfung ausgehend vom Kunden gedacht und formuliert. Diese Form der Kunden-zentrierung bedeutet vor allem, den Kunden aktiv in die Entwicklung von Services und Produkten einzubeziehen. So bekommt er beispielsweise bereits in einem frühen Stadium Prototypen und minimal funktionsfähige Produkte, um auf dieser Basis Feedback zu geben. Dieses Feedback wiederum dient dazu, das Angebot ständig weiterzuentwickeln. So gewinnt das Unternehmen bereits in einem frühen Stadium einen hohen Grad an Klarheit, was der Kunde am Angebot wirklich schätzt und welche Ansätze er nicht weiterverfolgen will.

### 3. Agile Führung

Hier und da hört man von Entscheidern, dass agile Transformation die Vorstufe zu „Anarchie & Chaos“ sei. Was bei Anarchie sogar stimmen könnte, wenn man dabei das altgriechische anarchía „Herrschaftslosigkeit“ im Kopf hat, die einen Zustand der Abwesenheit von Herrschaft (Nach dem Soziologen Max Weber ist Herrschaft die Chance, für einen Befehl/eine Anweisung bestimmten Inhalts bei definierten Personen Gehorsam zu erhalten.) bezeichnet. Aber: Herrschaft ist nicht Führung im Sinne von Leadership, und Agilität braucht -wie jeder andere unternehmerische Ansatz auch- eben Führung.

Der Führungsansatz im agilen Kontext wird oft Servant Leadership, also „dienende Führung“, genannt.<sup>4</sup> Eine solche Führung richtet sich ohne Wenn und Aber an den berechtigten Bedürfnissen der Geführten aus. Was für die Führungskraft konkret bedeutet: loslassen und dem Impuls widerstehen, selbst steuernd eingzugreifen oder gar zu kontrollieren. Und es eine Zeitlang auszuhalten, wenn Mitarbeitende nicht so schnell sind oder ihren eigenen Weg im Kontext des bereits angesprochenen „Why?-How?-What?“ gehen.

„Why?-How?-What?“ ist die wichtigste Aufgabe für die agile Führungskraft, also den inhaltlichen Rahmen abzustecken, in dem sich Mitarbeitende autonom und selbstorganisiert bewegen (können). Das schafft einen Kontext, der einerseits durch eine hohe Autonomie des Teams geprägt ist und andererseits durch ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sicht auf höhere Ziele.

Agile Organisationen setzen auf eine Balance zwischen Autonomie und Orientierung im Sinne von Ausrichtung (Alignment). Diese Balance von Autonomie und strategischer Orientierung ist die Basis für agile Führung.<sup>5</sup>

### 4. Fazit

"Um heute erfolgreich zu sein, muss man anpassungsfähig sein und ständig neu denken, neu beleben, reagieren und neu erfinden wollen." – an diesem Ausspruch von Bill Gates ist viel Wahres dran. Und tatsächlich wagen sich immer mehr Unternehmen an agile Arbeitsweisen heran – und kommen oft nicht über die Methoden und Prozessebene hinaus. Weil Agilität vor allem eine Frage von Führung und Kultur ist. Insoweit gilt es, mehr Klarheit über den unternehmerischen Sinn und Zweck zu gewinnen, die internen und externen Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und so zu führen, dass Agilität gefördert wird und sich entwickeln kann.

---

<sup>1</sup> Kienbaum/StepStone (2020). Agile Unternehmen. Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?

<sup>2</sup> Sinek, S. (2014). Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg Inspirieren. Redline

<sup>3</sup> Porter, M. (1986). Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag

<sup>4</sup> Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung. Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer

<sup>5</sup> Siehe hierzu den nächsten „ILOS Leadership & Management Hack“: Motivation ist keine Banalität. 2/2020