



Ralf Albers

Überblick: In diesem Artikel geht es um Agilität und Organisation. Nimmt man die enthusiastische Rezeption in der Literatur und in der Beraterszene als Maßstab, sind agile Organisationen die zentrale Lösung für die aktuellen Herausforderungen einer disruptiven und volatilen Umwelt. Meine These ist eine andere: Agilität ist nicht die Lösung, sondern das Problem. Ein Problem, das es zu lösen gilt.

Keywords: Agilität, Agil, Disruption, Dynamikrobust, New Work, Organisation, Organisationsentwicklung, Selbstorganisation, Selbstverwaltung, Softwareentwicklung, SCRUM, Transformation, VUCA.

<https://doi.org/10.33196/pm2019020> ■■■■0■

Agilität ist nicht die Lösung, sondern das Problem

Spannungs- und Konfliktfelder aktueller Unternehmenstransformationen

1. Einleitung

In diesem Artikel möchte ich anregen, den gegenwärtigen Hype um agile Organisationsmodelle und Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen. Dabei geht es mir nicht um eine allgemeine Kritik an deren Methoden und Grundlagen, sondern darum, ideologischen Überhöhungen und Heilsversprechen zu reflektieren.

Die folgenden Fragestellungen stehen im Fokus meiner Überlegungen:

- Warum erfahren agile Methoden und vor allem Formen der Selbstorganisation zurzeit eine solche Aufmerksamkeit?
- Was zeichnet „Agilität“ aus, was sind die wesentlichen Unterschiede zu anderen Formen von Zusammenarbeit?
- Welche Begriffe gibt es in diesem Kontext und was bedeuten diese eigentlich?
- Welche Schwierigkeiten sind mit der Einführung dieser neuen Organisationsformen verbunden?
- Wie lassen sich diese Schwierigkeiten und Konflikte vermeiden oder überwinden?

- Welche Rolle spielen dabei systemische BeraterInnen und MediatorInnen?

Da ich selbst im Feld der Organisationsberatung tätig bin und in den vergangenen Jahren eine Reihe von Projekten zur Etablierung agiler Unternehmen begleitet habe, reflektiert dieser Artikel vor allem eigene, praktische Erfahrungen.

2. Der Boom um Agilität und Selbstorganisation

In den letzten Jahren hat das Thema agile Organisation eine ebenso überraschende wie fulminante Karriere erlebt. Vor wenigen Jahren waren außerhalb der Softwareindustrie agile Vorgehensmodelle und Methoden weitgehend unbekannt. Die damit verbundene Idee einer Selbstorganisation von Teams widersprach dem vorherrschenden Paradigma von Führung und Hierarchie. Selbstverwaltung im Bereich der Arbeitswelt war bis dahin eher aus den anarchosyndikalistischen Kooperativen im Spanien der 30er Jahre, dem jugoslawischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung, der grün-alternativen Szene der 80er Jahre oder der Über-

nahme insolventer Betriebe nach der Finanzkrise Anfang der 2000er Jahre in Argentinien oder aktuell aus Griechenland bekannt.¹

Während diese linken Modelle unter dem Begriff (Arbeiter-)Selbstverwaltung bekannt wurden, wird in der heutigen New Work Szene im Allgemeinen der Begriff der Selbstorganisation zur Kennzeichnung neuer, „moderner“ Arbeitsformen genutzt. Systemtheoretisch ist das unpräzise, da es keine Organisation ohne Selbstorganisation gibt. Keine hierarchische Organisation funktioniert ohne Selbstorganisation. Vielleicht klingt Selbstorganisation einfach ein wenig harmloser und neutraler als der aus einer linken Ideengeschichte stammende Begriff der Selbstverwaltung.

2.1 Geschichte der Agilität

2001 wurde das sogenannte „agile Manifest“ veröffentlicht, in dem eine Gruppe von 17 Softwareentwicklern neue Prinzipien für das Management von Softwareentwicklungsprozessen postulierten. Das Manifest war ein Gegenentwurf zu den bis dahin vorherrschenden sogenannten „Wasserfall“-Modellen, die in den immer komplexer werdenden Softwareprojekten der 90er Jahre für das Scheitern ambitionierter Projekte verantwortlich gemacht wurden. Das agile Manifest (<http://agilemanifesto.org/>) beschreibt in zwölf Prinzipien und vier Leitsätzen ein grundlegend anderes Verständnis von Softwareentwicklung, welches in den Jahren danach zum mittlerweile dominierenden Verfahren moderner Softwareentwicklung geworden ist.

Im Zentrum des Manifests stehen vier Leitsätze:

1. Die Beteiligten und ihre Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Lauffähige Software hat Vorrang vor umfassender Dokumentation.
3. Die Zusammenarbeit mit den Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
4. Anforderungsänderungen gehen vor sturer Verfolgung eines Plans.

Der erste Leitsatz **„Die Beteiligten und ihre Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge“** formuliert einen klaren Fokus auf die Menschen als zentralen Erfolgsfaktor. Was für uns als BeraterInnen und MediatorInnen wenig revolutionär klingt, hat durch die konsequente Integration dieses Prinzips in die agilen Vorgehensmodelle die Praxis moderner Softwareentwicklung grundlegend revolutioniert.

➤ **Teamentwicklung und Konfliktmanagement sind in einem agilen Projekt Bestandteil der täglichen Arbeit und mit einer professionellen Rolle verknüpft, dem sogenannten agilen Coach.**

Über dessen Teamzugehörigkeit und verschiedene Rituale wird in agilen Projekten sichergestellt, dass die Zusammenarbeit in den Teams funktioniert. Zentrale Bedeutung haben die sogenannten Retrospektiven, in denen, meist alle zwei Wochen, systematisch die Qualität der Zusammenarbeit überprüft wird. Parallel erfolgt eine Bewertung der fachlichen Qualität der geleisteten Arbeit in sogenannten Reviews.

Hier liegt nach meiner Erfahrung das große Verdienst agiler Modelle: Es ist gelungen, ein verbindliches, von den Beteiligten getragenes Modell zu etablieren, welches die Qualität der Facharbeit und die Qualität der Zusammenarbeit von vorneherein gleichrangig behandelt. Dabei liegt der Fokus auf dem Sicherstellen der Zusammenarbeit. Grundlegend neu ist dabei ein prophylaktisches Vorgehen, die permanente Teamentwicklung ist Teil des Vorgehensmodells. Möglicherweise hat deshalb die systemische Szene mit ihren Wurzeln in der Therapie so lange gebraucht, auf den agilen Zug aufzuspringen – systemische BeraterInnen und MediatorInnen sind es eher gewohnt, in Systeme zu intervenieren, die nicht funktionieren und eine quasi „therapeutische“ Rolle einzunehmen. Ein agiler Coach ist hingegen eher so etwas wie eine FitnesstrainerIn und hat ein völlig anderes, facilitatives Rollenverständnis.

Es kann nicht oft genug daran erinnert werden, dass diese Konzeption aus einer Kritik an der Qualität der nach der Wasserfallsystematik entstandenen Software erarbeitet worden ist. Es ging um die Erkenntnis, dass ein derart komplexes Produkt wie ein Softwareprogramm nur über komplexe Steuerungs- und Kooperationsmodelle herzustellen ist. Hierarchische Strukturen sind sozusagen zu dumm, um hochkomplexe Software herzustellen.

2.2 Agilität und Selbstorganisation breiten sich aus

Der Erfolg agiler Vorgehensmodelle blieb dem Management nicht verborgen und WissenschaftlerInnen, Unternehmensberater, ManagerInnen und Experten

1) Vgl. dazu Azzellini, D. / Ness, I. 2013; Supek, R. 1978; Tauss, A. 2012

fingen an, diese Konzepte auf vergleichbar komplexe Fragestellungen und Projekte in Unternehmen zu übertragen. Begriffe wie Arbeit 4.0, New Work oder Agile Führung beschreiben diesen Wandel der Arbeitswelt, vorangetrieben von einer wachsenden Community, die sich als radikale Disruptoren bestehender Organisationsformen versteht. Mit Selbstbeschreibungen als „Organisationsrebell“ wird deutlich gemacht, dass sich die PromotorInnen agiler Organisationen als Speerspitze einer fundamentalen Veränderung verstehen und dabei die bisherigen Organisationsformen nicht weiterentwickeln oder adaptieren wollen – sondern ersetzen.

In der BeraterInnen- und OE-Szene werden Konzepte und Bücher, die eine Abkehr von klassisch hierarchischen Organisationskonzepten beschreiben, breit rezipiert und in vielen Unternehmen ausprobiert. John P. Kotter plädiert in „Accelerating Change“² für ein zweites „Betriebssystem“ neben der Hierarchie, Frederic Laloux beschreibt in „Reinventing Organizations“³ Beispiele erfolgreicher selbstverwalteter Organisationen. Holacracy⁴, Design Thinking⁵, Lean Start-up Methoden und das Spotify Organisationsmodell haben Konjunktur und gelten als (Vor-)Boten einer radikalen Veränderung der Arbeitswelt.

Wie weit Selbstorganisationskonzepte mittlerweile im Mainstream angekommen sind, sieht man daran, dass selbst die großen Unternehmensberatungen auf diesen Zug aufgesprungen sind – ungeachtet der Tatsache, dass das klassische Partnermodell dieser Beratungen eines der straffesten Hierarchiemodelle überhaupt darstellt.⁶ Wenn aber ein Unternehmen wie Daimler sich vornimmt, bis zu 20% seiner Belegschaft weltweit über „Swarming“ zu organisieren, ist offensichtlich etwas los im Markt der Organisationsentwicklung: „Wir stellen uns vor, dass wir kurzfristig, innerhalb von einem halben Jahr oder Jahr, rund 20 Prozent der Mitarbeiter auf eine Schwarm-Organisation umstellen“, sagt der Daimler-Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung⁷. Es gehe darum, für bestimmte Themen Mitarbeiter zu verknüpfen, die nicht in strikte Hierarchien eingebunden sind. „Sie agieren unabhängig von Abteilungsgrenzen sehr autonom vernetzt, und das ist dann keinesfalls auf einzelne Projekte beschränkt, sondern eine dauerhafte Sache“, so Zetsche, der selbst die Mentorenschaft dafür übernommen hat.

Was bewegt Unternehmen heute, eine der zentralen Grundlagen moderner Arbeitsorganisation zumindest

partiell aufzugeben? Die Kontrolle der Arbeitsprozesse und die weitestgehende Konzentration von Wissen und Entscheidungen durch das Management war seit Taylors bahnbrechenden Arbeiten fast 100 Jahre lang das unhinterfragte Grundverständnis moderner Führung.

Der aktuelle Hype um agile Konzepte ist nur erklärbar, wenn man sich die Veränderung in den Umweltbedingungen vieler Unternehmen anschaut und Agilität als Reaktion auf die schnell zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit in vielen Märkten begreift. Aktuell bilden der demographische Wandel, die zunehmende Digitalisierung und der Veränderungsdruck von Finanzkrise, Klimawandel und geopolitischen Konflikten eine Gemengelage, in der langfristige Planungen und stabile Unternehmensentwicklung für viele Unternehmen der Vergangenheit angehören.

Diese Entwicklung wird seit einigen Jahren mit dem Begriff „VUCA“ gekennzeichnet. VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – auf deutsch Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Etwas vereinfacht gesagt, sind bisherige Organisationen mit ihren Hierarchien, Laufbahnen, Prozessen, Regeln und Strukturen auf das genaue Gegenteil ausgerichtet: Beständigkeit, Planbarkeit, Eindeutigkeit und Verlässlichkeit sind Paradigmen der Art und Weise, wie große Unternehmen ihr Geschäft entwickelt haben. Der Markt verlangt heute von Unternehmen eine Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationskraft, die mit den klassischen Organisationen überhaupt nicht mehr herzustellen sind. Die Geschwindigkeit, mit der heute und künftig auf Veränderungen reagiert werden

2) Kotter, John P.: Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, Vahlen, München, 2015

3) Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München 2015

4) Robertson, Brian J. / Kauschke, Mike: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München 2016

5) Lewrick, Michael: Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, Vahlen, München, 2018

6) Vgl. McKinsey Quarterly. ING's agile transformation. Januar 2017

7) Interview in der FAZ vom 07.09.2016

muss, steigt schnell – manchmal rasend schnell an. Wo Marktentwicklungen früher über Jahre planbar waren und in einer Glockenkurve dargestellt wurden, ist heute immer öfter das sogenannte Shark Fin (s. Abbildung) zu sehen. Produkte, die innerhalb kürzester Zeit bestehende Märkte disruptieren: das Smartphone machte dem klassischen Handy den Garaus, WhatsApp hat SMS zum Verschwinden gebracht, Uber revolutioniert den Taximarkt, Spotify die Musikindustrie.

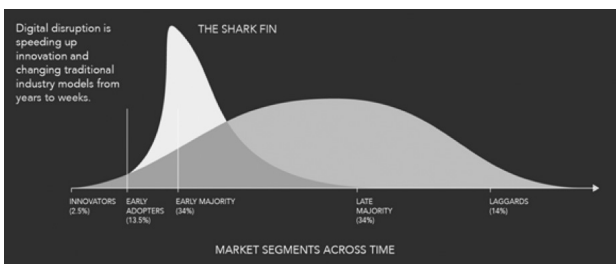


Abbildung: The Shark Fin⁸

All das führt in den Unternehmen zu der Einsicht, mit den bestehenden Organisationsformen die aktuellen Herausforderungen nicht mehr adäquat bewältigen zu können. Zu langsam, zu unentschieden, zu wenig innovativ und flexibel erscheinen diese Organisationen.

» **Agilität erscheint vor diesem Hintergrund als Lösung der zentralen Probleme und Fragestellungen, denen sich Unternehmen gegenübergestellt sehen.**

Vereinfacht gesagt: Wenn der Markt komplex und volatil ist, braucht es eben eine wendige, dynamikrobuste Organisation, die entsprechend reagieren kann.

Für das Management haben agile Vorgehensmodelle aus verschiedenen Gründen einen besonderen Reiz. Sie sind, zumindest für die Softwareentwicklung und für andere komplexe Entwicklungsvorhaben, „handhabbar“. In der Softwareentwicklung ist es durch die Ablösung des Wasserfallmodells gelungen, eine „alte“, hierarchische Methode flächendeckend durch ein neues Modell zu ersetzen. Heute ist SCRUM⁹ die beherrschende Methode für die Entwicklung von Software.

2.3 Die Organisation der Selbstorganisation

Agile Vorgehensmodelle sind wesentlich von Selbstorganisationsprozessen geprägt. Sie sind dabei aber spannenderweise keineswegs „frei“ oder flexibel im Sinne einer weitgehenden Regellosigkeit. Im Gegenteil. Agiles Vorgehen ist ausgesprochen rigide und mit

klaren Regeln und Ritualen hinterlegt, die im Regelfall strikt eingehalten werden. Agile Coaches achten in diesen Projekten auf die Einhaltung von Teamregeln und sichern die notwendigen Planungs- und Abstimmungsprozesse. Product Owner vertreten die Interessen von Kunden und Auftraggebern und klare Rollendefinitionen sorgen dafür, dass jeder weiß, wozu er gebraucht wird. Die Qualität der Zusammenarbeit ist damit Gegenstand beständiger Beobachtung.

Wer einmal erlebt hat, wie sich im Gegensatz dazu klassische Softwaregroßprojekte in einem Nirwana von undurchschaubarer Komplexität verirren können, versteht, dass agile Vorgehensmodelle versprechen, mit (zurecht) als lähmend und dysfunktional erlebten klassischen Managementmethoden „aufzuräumen“. Hier liegt die Grundlage für eine mögliche Allianz zwischen zwei zentralen Gruppen im Unternehmen: Dem Topmanagement und den engagierten ExpertInnen in der IT, in der Produktentwicklung und anderen eher technisch orientierten Unternehmensbereichen. Beide Gruppen erleben die bisherigen Praktiken als dysfunktional und lähmend. Das Topmanagement sieht das vor allem an den Ergebnissen, wenn monate- oder jahrelang als erfolgreich reportete Projekte im letzten Moment scheitern. Die ExpertInnen erleben es in ihrer täglichen Praxis, wenn entgegen Ihrem Sachverstand die Hierarchie ihre zentrale Rolle nicht mehr wahrnimmt: erfolgreiches Arbeiten zu organisieren.

Agile Modelle bieten daher für viele MitarbeiterInnen eine große Identifikationsmöglichkeit. Nach meiner Erfahrung identifizieren sich in agile Organisationsformen eingebundene MitarbeiterInnen mittlerweile stärker mit ihren agilen Communities als mit dem Arbeitgeber oder ihren ursprünglichen Linienteams. Diese Identifikation führt dazu, dass sehr darauf geachtet wird, die Methoden und Modelle nicht aufzuweichen:

» **Es gibt eine Kultur der Verteidigung der neuen Arbeitsweise, die ihren Erfolg zusätzlich unterstützt.**

8) Quelle: Accenture

9) Sutherland, Jeff: Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen. Campus, Frankfurt 2015

3. Agilität verändert die Organisation auf allen Ebenen: Spannungs- und Konfliktfelder

Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen agiler Transformationen ist die Erkenntnis, dass es sich bei der Umstellung auf agile Methoden um eine *fundamentale Veränderung* handelt. Daher spricht man in der Organisationsentwicklung immer öfter von *Transformation* oder *Transition*, der etablierte Begriff Change-Management gilt als veraltet.

Ein Umbau auf agile Managementmethoden ist eine fundamentale Organisations-Aufgabe und sie wird – wenn und wo sie denn gelingt – kaum einen Stein auf dem anderen lassen. Und dieser fundamentale Change muss schnell erfolgen, am besten mindestens so schnell wie sich der Markt verändert – und da verkürzen sich Produktzyklen mal eben von Jahren auf Wochen. Es liegt auf der Hand, dass diese Veränderungsgeschwindigkeit keinesfalls einfach herzustellen ist – zumindest nicht in tradierten Unternehmen. Aber was ist das Problem? Es ist ein Bündel von Problemen, vor das die Organisation gestellt wird.

1. **Die Veränderung ist nicht organisch und evolutionär, sondern disruptiv.** Die Firmen würden aus meiner Sicht in den meisten Fällen niemals so radikal vorgehen, wenn es eine Alternative gäbe bzw. wenn nicht die Rahmenbedingungen sich so fundamental verändert hätten. Die Radikalität der Veränderung ist dem Umstand geschuldet, dass man gar nicht anders kann. Aus diesem Druck heraus ist dann vieles bisher Undenkbare möglich – aber die Veränderung trifft allzu oft auf eine völlig unvorbereitete Organisation.
2. **Führungskräfte schaffen sich ungern selbst ab.** Das Management (mittleres, oberes Management unterhalb von Vorständen oder Geschäftsführungen) ist hinsichtlich der notwendigen Veränderungen überfordert, weil es selbst wirklich in Frage gestellt wird: Selbstorganisation braucht eben keine steuernde Führungskraft und schlicht nicht so viele „Transformational Leader“, wie es Führungskräfte gibt. Diejenigen, die einen wesentlichen Teil der Verantwortung tragen, sind gleichzeitig nicht mehr Gewinner oder auch nur wirkliche Gestalter der Veränderung.
3. **Der „soziale Aufwand“ für die neue Organisation ist deutlich höher als bisher.** Agile Teams brauchen einen agilen Coach und zwar am besten in Vollzeit oder doch wenigstens an 2–3 Tagen

in der Woche. War Personalentwicklung und Begleitung von Teams bisher eher wie eine Feuerwehr organisiert (wenn´s brennt, hat man den Teams geholfen), bedeutet agiles Coaching die permanente Begleitung der Teams in einer agilen Organisation. Die Unternehmen müssen die dafür notwendigen Personalkosten tragen und sie brauchen elaboreierte Konzepte zur Ausbildung von agilen Coaches.

4. **Der Organisation droht eine permanente Spaltung.** Nach meiner Erfahrung ist für den Erfolg agiler Projekte und erst recht agiler Transformationsprojekte eine starke, sinngebundene und kollaborative Kultur unverzichtbar. Agile Projekte haben ein ausgeprägtes Wir-Gefühl und sind in agilen Communities organisiert. Diese Community Orientierung ist ein unverzichtbarer Erfolgsgarant, führt aber zu Gegenbewegungen von all denjenigen, die (noch) nicht in die neue Welt einbezogen worden sind. Häufig sind die agilen Experimente auch in Projekten lokalisiert, die nicht auf das profitable Tagesgeschäft, sondern auf neue Produkte ausgerichtet sind – also Geld kosten, statt es einzubringen. So kommt es zu der paradoxen und konfliktreichen Situation, dass diejenigen, die das Geld für das Unternehmen mit den Bestandsprodukten verdienen, dies unter Rahmenbedingungen tun müssen, die gleichzeitig als überholt bezeichnet werden. Gleichzeitig wird das Management der bestehenden operativen Organisation von den Programmbeteiligten agiler Veränderungen oft kaum noch ernst genommen und als überflüssig erlebt – wenn nicht sogar als Bremsklotz der Veränderung.

» Hier entsteht eine Fülle von Konfliktfeldern, die häufig unter dem Zeitdruck der Veränderungsprozesse nicht angemessen bearbeitet werden.

Die agile Welt ist hervorragend im „Onboarden“ neuer Leute und kann Mitglieder der Bestandsorganisation oft in Windeseile integrieren. Weit weniger elaboreiert ist aber die Fähigkeit zur Kooperation und einem achtsamen, wertschätzenden Umgang mit der „alten Welt“.

5. **Der fachliche Veränderungsdruck durch die Digitalisierung ist enorm.** Selbst wenn auf der organisatorischen und kulturellen Ebene die Veränderung sehr gut gemanagt wird, übt alleine die fachliche Veränderung oft erheblichen Druck auf die Organisation aus. Digitalisierung ist ja längst kein Buzzword mehr, sondern es werden immer mehr Prozesse, Produkte, Kundenbeziehungen

digitalisiert. Damit werden aber eine Vielzahl von Tätigkeiten überflüssig und es entstehen neue Anforderungen an Qualifikation und Verantwortungsübernahme.

- 6. Es wird zu wenig nachgedacht.** Oft setzen Unternehmen in der agilen Transformation auf die agilen Evangelisten und Wortführer, die erklären sollen, wie das Ganze denn funktionieren solle. Am besten kombiniert mit der Idee, das Spotify Organisationsmodell mit seinen Tribes, Chapters und Gilden zu übernehmen. Spotify ist eine Organisation mit ein paar Hundert exzellent bezahlten, jungen Leuten, die genau ein Produkt erzeugen und deren permanente Verluste von Risikokapitalgebern getragen werden. Das dortige Organisationsmodell ist sicherlich geeignet, Spotify zu organisieren – aber es ist abenteuerlich zu glauben, dass dieses Modell für ganz andere Aufgabenstellungen unverändert als Vorbild dienen kann. Ein Abenteuer, auf das sich die ING Diba gerade ausgerechnet mit Hilfe der Unternehmensberatung McKinsey eingelassen hat.¹⁰
- 7. Die Erfahrung mit Transformationen dieser Art ist gering.** Oft sind bisherige Erfahrungen sogar eher hinderlich für die Gestaltung der Veränderungsprozesse. Wo man früher mit Best Practice Modellen navigieren konnte, braucht es heute die Bereitschaft, Situationen neu zu analysieren und Vorgehensmodelle eben agil zu entwickeln. In einer Sprintlogik die ganze Organisation umzugestalten und im Rhythmus von zwei oder vier Wochen jedes Mal neu zu bewerten, was der nächste sinnvolle Schritt in der Veränderung ist, erfordert ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, Fehlerkultur und Kreativität – Eigenschaften, die in heutigen Großunternehmen aber rar gesät sind.
- 8. Die ganze Gemengelage verunsichert die beteiligten Menschen oft ungemein.** Die Unsicherheit nagt an den Nerven und das Topmanagement gibt ein hohes Maß an Verantwortung an die Projektbeteiligten ab („Ihr seid die Zukunft“). Werden nun interne Konflikte nicht produktiv gelöst oder tauchen besondere Schwierigkeiten auf, liegen die Nerven schnell blank.
- 9. Die alte Organisation ist ein Bremsklotz.** Agil heißt agil. Wendig, dynamisch. Schnell. All das, was die alte Organisation nicht ist. Man kann hinderliche Dinge gar nicht so schnell abschaffen, wie man gerne möchte. Betriebsvereinbarungen, Methoden, Regeln und Prozesse: Fast alles, was die bisherige Organisation entwickelt hat, um sich zu organisieren, steht erst einmal auf dem Prüfstand. Auch hier liegt

das Konfliktpotential auf der Hand, nicht nur mit den Betriebsräten, sondern ebenso mit den für die Regeleinhaltung zuständigen Fachabteilungen.

4. Was tun?

Wenn aber der Druck aus dem Markt so groß ist, wenn Disruption das eigene Geschäft bedroht und es gar keine Alternative gibt, als sich radikal weiterzuentwickeln, was können Unternehmen tun und wie können BeraterInnen und MediatorInnen helfen?

Ich halte die Erkenntnis, dass man mit dem Versuch, große Organisationen auf agiles Arbeiten umzustellen, eine (fast) unmögliche Aufgabe übernimmt, zunächst einmal für hilfreich. Sie öffnet den Blick dafür, dass es sich um eine komplexe, schwierige, langwierige und riskante Aufgabe handelt, die nur vom Top-Management, den bestehenden Führungskräften, engagierten MitarbeiterInnen und agilen VorreiterInnen und ExpertInnen gemeinsam geleistet werden kann.

» **Klar wird dann auch, dass es nicht reicht, die agilen Vorreiterprojekte gut auszustatten, agile Coaches einzustellen, Räumlichkeiten für „new-work“ einzurichten und sich als Manager Sneaker anzuziehen.**

All das ist (mehr oder weniger) wichtig, aber ebenso wichtig ist es, die Transformation in der ganzen Organisation voranzubringen. Was sind dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

- 1. Beharrliche Aufmerksamkeit des Top-Managements:** Wie alle großen Veränderungen braucht eine Transformation in Richtung Selbstorganisation und Agilität die aktive Unterstützung des Topmanagements.
- 2. Konsequente Anwendung agiler Prinzipien in der Veränderung:** Wer ein Unternehmen agil machen will, muss das Vorhaben selbst agil gestalten. Dazu zählt insbesondere das prototypische Vorgehen, das schnelle Messen von Ergebnissen, eine Kultur der Wertschätzung und Verantwortungsübernahme und eine Orientierung an den wirklichen Anforderungen der Organisation. Das bedeutet auch, sich paradoxerweise eben nicht an

10) Vgl. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation> (zuletzt eingesehen 16.04.2019)

den Standards der Modelle zu orientieren, sondern an den Anforderungen der „Kunden“, in diesem Fall der MitarbeiterInnen und Führungskräfte des Unternehmens.

3. **Fokus auf Stabilität.** Während in den 90er Jahren Konzepte umgesetzt worden sind, die auf die Erhöhung der Veränderungsfähigkeit der Unternehmen zielten, kommt es heute eher darauf an, im Durcheinander permanenter Veränderung stabile Anker anzubieten. Dies können nicht mehr über längere Zeiträume stabile Strukturen sein, sondern es sind eher Kulturthemen, die wichtig werden. Vertrauen, Verlässlichkeit, Integrität und Fairness bekommen eine neue Bedeutung. Ein Management, dem in einer agilen Transformation nicht vertraut wird, hat schon verloren.
4. **Professionelle und stimmige Transformationsinfrastruktur.** Erfolgreiche Transformation ist ein Kraftakt und ohne Ressourcen für eine professionelle Gestaltung nicht zu machen. Die Unternehmensleitungen müssen diese Organisationsveränderung als Investition begreifen und behandeln und entsprechen dafür sorgen, dass Dialog, organisationale Innovation und die Change-Kommunikation professionell gestaltet wird.
5. **Klarheit über das Vorgehen und seine Konsequenzen.** Ich beobachte oft eine systemische Blindheit über die Folgen großer agiler Transformationen. Um Konflikten aus dem Weg zu gehen, wird davon geredet, man wolle „alle mitnehmen und die Veränderung gemeinsam gestalten“. Wenn das möglich ist, wunderbar. Aber in der Regel sind erhebliche Veränderungen personeller Art zu erwarten, wenn eine Organisation sich radikal verändert. Das muss rechtzeitig klar gemacht werden, um die Aufgabe richtig zu erfassen und langfristig Vertrauen zu erhalten.
6. **Anreizsysteme schaffen für das mittlere Management.** Paradoxerweise ist die Gruppe, die im Prozess agiler Transformation am meisten zu verlieren hat, gleichzeitig für den Erfolg unverzichtbar: das mittlere Management. Das operative Geschäft muss auch in der Transformation weiterlaufen, MitarbeiterInnen überzeugt werden, Wissen transportiert werden, KollegInnen abgestellt werden in die agilen Projekte. Nur wenn es gelingt, das mittlere Management von der Veränderung zu überzeugen und Perspektiven in der neuen Organisation aufzuzeigen, kann die Transformation gelingen.
7. **Dynamische Vernetzung der verschiedenen Stakeholdergruppen.** Die enge Zusammenarbeit

aller relevanten Stakeholder ist von großer Bedeutung für eine agile Transformation. Daher sind Dialogformate, Kollaborationsplattformen und physische Nähe der wichtigsten Player wichtig. Die Veränderung lässt sich auf keinen Fall im Rahmen bestehender, hierarchisch geprägter Kommunikationsformen gestalten. Es braucht eine permanente Vernetzung und ein aktives Communitybuilding.

8. **Konfliktmanagementsysteme.** Eine agile Transformation überfordert die Organisation und sie überfordert die Menschen, die in ihr Verantwortung tragen. Daher liegen nicht selten die Nerven blank, Misserfolge werden personalisiert, Kollegen werden verantwortlich gemacht für auftretende Schwierigkeiten und Probleme. Darin liegt ein erhebliches Risiko für die Eskalation unvermeidlicher Konflikte und die Belastung der Zusammenarbeit im Unternehmen. Es ist klug, diese Konflikte proaktiv zu bearbeiten und interne und externe KonfliktbearbeiterInnen und MediatorInnen von vorneherein in die Projektstruktur einzubinden.
9. **Bereitschaft zur eigenen Veränderung.** Die Arbeitsweisen und die Art der Führung in agilen Organisationen unterscheiden sich fundamental von der klassischen, hierarchischen Organisation. Agile Transformation ist deshalb ohne Persönlichkeitsentwicklung insbesondere im Management nicht zu haben.

4. Abschluss

Insgesamt lässt sich sagen, dass der beschriebene Wandel hin zu agilen und selbstverwalteten Arbeitsformen eine ebenso unvermeidliche wie risikobehaftete Entwicklung darstellt. Unvermeidlich, weil agile Vorgehensweisen und Selbstorganisation für komplexe und volatile Fragestellungen bessere Antworten liefern. Riskant ist das Ganze, weil es, außerhalb der Softwareentwicklung und der IT, so gut wie keine gelungenen Beispiele für Transformationen größerer Organisationen hin zu einer agilen Organisation gibt. Es handelt sich um ein Experiment, in denen die meisten Unternehmen noch nicht über den Status elaborierter Prototypen hinausgekommen sind.

Umso wichtiger ist es, das Grundprinzip agiler Methodik auch auf die Transformation der Organisation anzuwenden: Schnell in die Umsetzung gehen, die Wirkung neuer Methoden oder Strukturen messen und flexibel auf Veränderungen reagieren – beispielsweise mit Innovationen. Dazu braucht es ein anderes Verständ-

nis von Organisation als etwas, an dem kontinuierlich in kleinen Schritten und Innovationen gearbeitet wird. Wer glaubt, mit Hilfe großer Unternehmensberatungen und mit der Brechstange eine agile Organisation aus dem Boden stampfen zu können, wird sein blaues Wunder erleben. Die Gestaltung der Organisation der Zukunft ist eine permanente Aufgabe von Management, Führungskräften und agilen ExpertInnen. Externe BeraterInnen können hierbei je nach Bedarf als ExpertInnen für die Methodiken, als NetzwerkerInnen, ModeratorInnen und vor allem als KonfliktlöserInnen unterstützen.

Literatur

- Azzellini, Dario / Ness, Immanuel (Hg.): „Die endlich entdeckte politische Form“. Fabrikräte und Selbstverwaltung von der Russischen Revolution bis heute. Neuer ISP Verlag, Karlsruhe 2013.
- Dark Horse Innovation: Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager. Murmann, Hamburg 2016.
- Kotter, John P.: Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, Vahlen, München, 2015.
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München 2015.
- Lewrick, Michael: Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, Vahlen, München, 2018.
- McKinsey Quarterly. ING's agile transformation. Januar 2017.
- Robertson, Brian J. / Kauschke, Mike: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München 2016.

- Supek, Rudi: Arbeiterselbstverwaltung und sozialistische Demokratie. SOAK Verlag, Hannover 1978.
- Sutherland, Jeff: Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen. Campus, Frankfurt 2015.
- Tauss, Aaron: Argentinien besetzte Betriebe – Über das emanzipatorische Potenzial und die Dilemmata der Selbstverwaltung, in: PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Nr. 168, Jg. 2012.



Kontakt

Ralf Albers, seit 2003 selbständiger Berater, begleitet als Zukunftsdesigner Veränderungsprojekte, Teams und Führungskräfte und entwickelt mit seinen Kunden innovative Ansätze und Konzepte. Der Schwerpunkt in den letzten Jahren lag sein Schwerpunkt in der Gestaltung agiler, dynamischer und robuster Organisationen und der Begleitung der dazu notwendigen Transformationsprozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation, von Teams und Schlüsselpersonen im Unternehmen. Kunden sind unter anderem die SAP, Haufe, die EnBW, Gruner+Jahr. Nach dem Studium der Sozialwissenschaften arbeitete er 10 Jahre lang als Personalmanager und Personalentwickler für den Raab Karcher Konzern und die Info AG.

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich>