



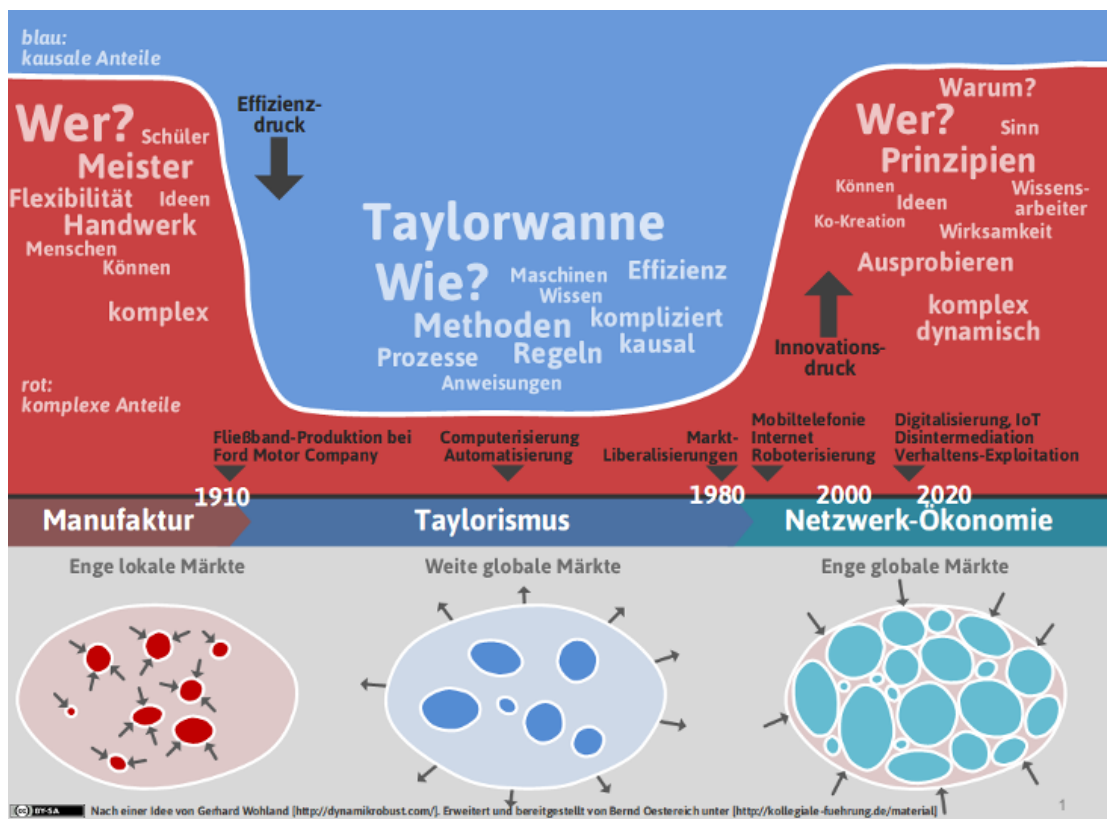
Mehr Infos über Agilität

Agilität bedeutet zunächst schlicht: flexibel, schnell und erfolgreich auf äussere Veränderungen zu reagieren. Die sogenannte VUCA Welt (volatility = Volatilität; uncertainty = Unsicherheit; complexity = Komplexität; ambiguity = Mehrdeutigkeit) beschreibt die Herausforderungen, die als sogenannter Gigatrend (Linden, 2018) die Digitalisierung ermöglichen. Die Digitalisierung wird hier als Gigatrend bezeichnet, weil sie viele andere Megatrends wie beispielsweise Globalisierung, Mobilität, Wissenskultur, aber auch Individualisierung und New Work beeinflusst (Zukunftsinstitut, 2021).

Diese Trends führen dazu, dass die Umwelt und damit auch das Wettbewerbsumfeld der Organisationen sich schneller verändert als früher. Durch die Digitalisierung und Globalisierung ist ein Netzwerk mit einer gigantischen Dichte geschaffen worden, das anders reagiert als wir es von der linearen Systemdynamik der letzten 100 Jahre kennen. Sobald wir uns in einem Netzwerk mit einer unüberschaubaren Anzahl von Teilnehmern bewegen, die untereinander vernetzt sind, erleben wir eine explodierende Komplexität. Komplexität bedeutet, dass die Reaktionen innerhalb eines Systems weder antizipierbar noch berechenbar sind, sondern sich aufgrund von Wechselwirkungen in einer bisher nicht gekannten Schnelligkeit (Aufschaukelungseffekte) in ganz neue Richtungen verändern können. Die Rahmenbedingungen und damit die Spielregeln des Wirtschaftens haben sich also geändert und erfordern neue Antworten.

Der wichtigste Fokus von Organisationen sollte es sein, einen bestenfalls nachhaltigen Wert für die Kunden zu generieren. Nur so kann das Überleben der Organisation ermöglicht werden. Agile Organisationen denken alles konsequent vom Kunden her. Damit sie den höchstmöglichen Kundennutzen liefern können, müssen Teams nah am Kunden sein, interdisziplinär denken und arbeiten und in kleinen Schritten, bestenfalls gemeinsam mit dem Kunden ihre Produkte entwickeln. Führung im alten Sinn verlangsamt den Prozess und schränkt Innovationsfähigkeit und Agilität ein. Hinzu kommt, dass die Bürokratisierung und das Streben nach Effizienz durch Standardisierungen Systeme geschaffen haben, die eher langsam und träge auf Veränderungen reagieren. Um also schnell entscheiden zu können, brauchen die Mitarbeitenden mehr Entscheidungsfreiheiten und Selbstorganisation. Dabei bedeutet Selbstorganisation durchaus, dass es Führung gibt. Sie ist nur anders organisiert.

Durch die Zunahme an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität greifen also die alten Prinzipien, mit denen Organisationen lange erfolgreich waren nicht mehr. Die sogenannte Taylorwanne zeigt auf, wie sich die Wirtschaftssysteme seit der ersten Industrialisierung verändert haben. Vor der zweiten Industrialisierung prägten kleinere Manufakturbetriebe den Markt. Sie waren agil, der Wettbewerb war räumlich begrenzt und dadurch intensiv. Die dadurch erzeugte Dynamik erforderte hohe Kreativität der Marktteilnehmer. Durch den Ausbau des Transportsystems konnte einerseits ein grösserer, bald globaler Markt bedient werden. Andererseits stieg die Produktivität durch die Entwicklung von standardisierten Arbeitsprozessen und Automatisierungen enorm. Auf der Strecke blieb die Agilität. Da aber die Märkte noch ungesättigt und global waren, fiel das noch nicht so sehr ins Gewicht. Heute haben wir zwar globale Märkte, die aber aufgrund der oben erwähnten Trends, Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung eng und hoch volatil sind. Die sogenannte Netzwerkökonomie erfordert nunmehr neue Formen der Zusammenarbeit.



Diese neuen Formen der Zusammenarbeit stellen aber bestimmte Grundannahmen über ein effizientes Wirtschaften komplett in Frage.

Sie können sich selbst fragen, welches Ihre zugrundeliegenden Überzeugungen darüber sind, was Organisationen eigentlich erfolgreich macht?



Zu diesen Grundannahmen können möglicherweise Überzeugungen gehören, dass

- Organisationen und Projekte planbar, steuerbar und gestaltbar sind. Je besser sie geplant sind, umso besser das Ergebnis
- Organisationen von oben nach unten strukturiert sein müssen
- Führung bedeutet, Richtung und Lösungen vorzugeben
- Motivation über monetäre Anreize erfolgt
- Mitarbeitende eher keine Verantwortung übernehmen wollen und können
- Standardisierungen und klare Vorgaben die Effizienz steigern
- «Gross-Sein» immer besser ist als «Klein-Sein»
- Etc.

Diese Grundannahmen und viele weitere haben die Idee über erfolgreiches Wirtschaften in den letzten 100 Jahren sehr geprägt und sind tief in das Selbstverständnis von Menschen, Manger*innen und Organisationen eingebrannt.

Agilität stellt nicht nur viele dieser Grundannahmen in Frage. Das sogenannte agile Mindset geht zum Teil vom Gegenteil aus:

- Projekte sind nicht planbar, das Ergebnis ist am Anfang noch unbekannt
- Selbstorganisation ist besser als hierarchische Organisation
- Hierarchie verhindert Kreativität und Innovation
- Die Richtung ergibt sich im Prozess. Keiner im Projekt weiss, wohin die Reise geht
- Mitarbeitende suchen Sinnerfüllung
- Mitarbeitende wollen Verantwortung übernehmen
- Klare Vorgaben engen ein und verlangsamen den Prozess
- Klein und wendig ist besser als gross und mächtig

Damit eine Organisation agil handeln kann, bedarf es also fundamental anderer Denk- und Wirkungsweisen innerhalb der Organisation. Das ist mit Mindset Change gemeint.

(Auszug aus «Agilität braucht Menschlichkeit». Unveröffentlichtes Manuskript von B. Hoffmann und A. Barrueto)