

## AGILITÄT

# Wie Organisationen beweglich werden


**VON KLAUS KISSEL**

Klaus Kissel ist Diplom-Betriebswirt und Systemischer Familientherapeut. Er ist einer der beiden Geschäftsführer des Institut für Sales- und Managementberatung in Urbar bei Koblenz.  
www.ifsm-online.com

**Organisationen müssen flexibler werden, um künftig bestehen zu können. Dafür sind strukturelle und kulturelle Veränderungen erforderlich.**

Agilität ist ein Mega-Trend, der alle Branchen erfasst. Und zunehmend wächst in den Unternehmen die Erkenntnis: Unsere, noch durch eine pyramidenartige Hierarchie geprägten Strukturen sind zu starr, um die Herausforderungen der VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) zu meistern. Und: Unsere Kommunikations- und Entscheidungswege sind zu träge und zu langsam, um mit der nötigen Flexibilität auf die zahllosen Veränderungen zu reagieren und die erforderliche Innovationskraft und Innovationsgeschwindigkeit zu entfalten.

Ein großer Teil der Mitarbeiter vieler Unternehmen spürt dies bei seiner Arbeit schon Tag für Tag. Denn faktisch werden heute bereits die Kernleistungen in den meisten Unternehmen in bereichsübergreifender, oft sogar standort-, zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Und die Innen-Außen-Grenzen der Unternehmen? Sie werden immer durchlässiger und fließend – auch weil für die Unternehmen mehr »Mitarbeiter auf Zeit« wie Berater, Interim-Manager sowie Dienstleister, die Teilaufgaben erfüllen, arbeiten.

prägten Kultur. Eine Ursache hierfür ist: Nicht selten versucht das Management, die neuen Herausforderungen mit den alten Management-Methoden zu meistern – teils aus Unkenntnis alternativer Methoden, teils aus Gewohnheit, teils aus Angst, die Kontrolle zu verlieren.

**Alte Zöpfe abschneiden**

Dies führt bei den engagierten, zur Veränderung bereiten Mitarbeitern nicht selten zu Demotivation, und bei der Belegschaft insgesamt zu einer Orientierungslosigkeit, weil sie spürt: Irgendwie passt das alles nicht mehr zusammen.

Hierfür ein Beispiel: Nicht selten führen Unternehmen agile Methoden ein, ohne die Ablauforganisation zu ändern. Konkret heißt dies unter anderem: Das tradierte Berichts- und Kontrollwesen in den Organisationen bleibt weiter bestehen. Und: Die Entscheidungsgewalt und somit Gestaltungsmacht verbleibt bei den Führungskräften statt auf die Mitarbeiter überzugehen, obwohl die Unternehmensleitung propagiert: Die Verantwortung muss sich stärker auf die operative Ebene, also Shopfloor-Ebene verlagern.

**»Viele haben das Gefühl: Irgendwie passt das alles nicht mehr zusammen«**

Die Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren also zunehmend in netzwerkartigen Strukturen, und diese kollidieren immer häufiger mit den starren Kommunikations- und Entscheidungswegen und der von der tradierten Hierarchie ge-

Das heißt: Die mittleren und oberen Führungskräfte wünschen sich zwar mehr Flexibilität und Innovation an der Basis. Sie sind aber noch nicht gewillt, ihre Macht beziehungsweise Teile ihrer Macht abzugeben – beispielsweise auf-

grund der Angst, Pfründe und Privilegien zu verlieren, oder aufgrund eines mangelnden Vertrauens in die Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter – gemäß dem verinnerlichten Credo: »Dass die Mitarbeiter mit mehr Autonomie nicht verantwortlich umgehen können, das hat die Vergangenheit gezeigt.«

Wenn die Leistung in Teams beziehungsweise Beziehungsnetzwerken erbracht wird, erhebt sich die Frage, wie die individuelle Leistung erfasst und gerecht entlohnt wird. Auch in einer fluiden Organisation muss sichergestellt sein, dass jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Leistungspotenzial abrufen

Leidenschaft um die Mitarbeiter. Sie betreiben unter anderem ein Feel-Good-Management, um die Mitarbeiter zu binden.

## »Neue Arbeitsformen kollidieren mit alten Strukturen«

So lange dieses Denken das Führungshandeln bestimmt, findet keine wahre und nachhaltige Veränderung statt. Denn wer eine neue fluide Organisation mit flexiblen Strukturen bauen möchte, muss auch gewillt sein, alte Zöpfe abzuschneiden.

### Eine neue agile Struktur und Kultur entwickeln

Beim Entwickeln einer neuen agilen Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur stellen sich fünf Fragen, die teilweise einen Paradigmenwechsel erfordern:

- Frage 1: Welchen Werten entspringt unser neuer Führungsgedanke? Was heißt das für unsere Rituale und unser Handeln?

Damit eine neue Kultur entstehen kann, braucht es einen neuen Wertekodex, der hierarchieübergreifend entwickelt werden sollte. Diesen Kodex gilt es dann in gemeinsamen Ritualen mit Leben zu füllen.

- Frage 2: Welche Daseinsberechtigung hat künftig das mittlere Management?

In einer fluiden Organisation werden die Kernleistungen weitgehend von Teams erbracht. Diese benötigen eine projekthafte Führung, die das kurzfristige Entstehen, aber auch Auflösen von Teams fördert. Hieraus erwächst die Frage: Welche Funktion haben dann noch die Team-, Abteilungs- und Bereichsleiter? Inwieweit sind sie überhaupt noch nötig?

- Frage 3: Wie messen und entlohnen wir künftig die (individuelle) Leistung?

– und sich zum Beispiel nicht Einzelne auf Kosten des Teams ausruhen. Diesbezüglich gilt es Transparenz zu schaffen. Im digitalen Zeitalter ist diese Kontrolle aber nicht mehr durch die Führungskraft nötig. Sie kann auch mittels einer digitalen Messlatte erfolgen, die ähnlich wie im privaten Bereich der Konto-Auszug einer Bank anzeigt: Wie groß ist mein »Haben«, und wie weit ist mein Überziehungskredit ausgereizt? Es braucht dann jedoch auch ein daran gekoppeltes wirksames Konsequenzen-Management.

- Frage 4: Welche Funktion hat Führung in den agilen Strukturen?

Klar ist: Führungskräfte müssen in vernetzten Strukturen mehr Beziehungsmanager als Schnittstellenmanager sein; außerdem müssen sie sich, wenn sich die fachliche (Entscheidungs-) Kompetenz weitgehend auf die operative Ebene verlagert, vom fachlichen Mentor zum Coach, zum »Agilität-Coach« entwickeln.

- Frage 5: Wie sehen die Arbeitsräume künftig aus? Wie erzeugen wir ein Feel-Good-Klima?

Die Arbeitsumgebung und das Arbeitsequipment müssen den neuen Anforderungen angepasst werden. Nötig sind unter anderem Meeting-Räume und flexible Arbeitsplätze, die jederzeit auf- und abbaubar sind. Da die Fachkräfte beziehungsweise Spezialisten eine immer wichtigere Ressource werden, gilt es im Betriebsalltag folgenden Spagat zu schaffen: Die Mitarbeiter leben die volle Kundenverantwortung. Und: Die oberen Führungskräfte kümmern sich mit

### Mitarbeitende zuerst

Richard Branson, der Gründer der Virgin-Group, sagte einmal: »Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.« Dieses Denken müssen Führungskräfte künftig verstärkt verinnerlicht haben.

Bewegung und Movement im Sinn einer flexiblen Organisation entsteht erst, wenn die Leitungsebene eines Unternehmens sich unter anderem mit den oben formulierten Fragen befasst und hierauf unternehmensspezifische Antworten findet und sichtbar umsetzt. Dann kann in der neuen Hülle Bewegung entstehen. ■



### Recht für die Soziale Arbeit

Von Prof. Dr. Thomas Beyer

2017, 254 S., brosch., 24,90 €

ISBN 978-3-8487-2619-6

eISBN 978-3-8452-6739-5

(Studienkurs Soziale Arbeit, Bd. 5)

[nomos-shop.de/25933](http://nomos-shop.de/25933)

Das Buch bietet eine passgenaue Einführung in die zentralen rechtlichen Themenkreise Sozialer Arbeit: die verfassungsrechtlichen Grundlagen des Sozialstaats, die prägenden Merkmale des Systems der Sozialen Sicherung, die bestimmenden Akteure und Institutionen, ihre Handlungsformen und ihre Finanzierung.

