

Agiles Management

Steht Modell für agiles Management – die Natur

Von Claudia Treml – Lesedauer: 8 Minuten – 19. Februar 2018

Was sich Manager von der Natur abgucken können, um mit einer Welt mitzuhalten, die immer schneller, komplexer und extremer wird, verrät der Experte im Business Agility, Joachim Kahl. Der Unternehmensberater erforscht, wie Organisation nicht nur neu gedacht, sondern auch neu praktiziert werden kann.



Stehen Modell für agiles Management
Foto: rupbilder/Fotolia

Immer mehr glauben, dass bewährte Grundmuster und Baupläne, die Unternehmen lange Zeit Erfolg verschafften, überholt sind. Und immer mehr rufen deshalb laut nach Agilität. Das erlebt Joachim Kahl. „Das Wort Agilität wird mittlerweile inflationär gebraucht. Während die einen eine Managementmethode dahinter vermuten und andere eine Modeerscheinung, gibt es auch die, die den Begriff auf den Einsatz von Scrum reduzieren, einer agilen Methode für Projektmanagement.“

Der heutige Unternehmensberater leitete lange Zeit selbst ein Automobilunternehmen. „Für viele – und ich spreche von Geschäftsführern, Abteilungsleitern und Mitarbeitern gleichermaßen – ist Agilität schlicht zu einer Ausdrucksform geworden, dass Dinge anders laufen müssen als bisher.“ Doch was ist Agilität und was nützt agiles Management?

Verhängnisvolle Kluft

„Unsere steinzeitlichen Vorfahren mussten noch viel kauen“, so Kahl. „Dadurch wurde das Kieferwachstum ange-regt, um ausreichend Platz für die Zähne zu schaffen. Als die Nahrung immer mehr zerkleinert und zerkocht wurde, bis hin zu unseren heute wachswweichen Hamburgern und trinkbarem Obst, fielen die mechanischen Reize aus und der Kiefer schrumpfte. Die meisten Anpassungsprozesse laufen bei Mensch und Organisation unbewusst ab – die Wissenschaft verwendet hierfür den Ausdruck des Kohärenzstrebens. Doch was passiert, wenn die natürliche Fähigkeit zur Anpassung an die Umwelt nicht mehr ausreicht?“

Der Wandel ist beileibe keine neue Erscheinung des 21. Jahrhunderts: Evolution und Entwicklung ist älter als der Mensch selbst – warum aber wird der Fortschritt plötzlich zum Problem, egal ob auf technologischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder geopolitischer Ebene? „Weil seine Qualität eine andere geworden ist!“, sagt der Experte. „Der sich ständig beschleunigende Wandel ist kein Mythos, wie der Harvard-Professor und Change-Experte John Kotter durch konkrete Daten belegen kann. Steigt das Anpassungsvermögen von Unternehmen nicht im gleichen Maß wie die Transformation voranschreitet, wird der Unterschied zwischen Status Quo und Markt immer größer – und es stellt sich kein Kohärenzzustand mehr ein.“

Kahl weiter: „Fallen zum Jahreswechsel die guten Vorsätze stillschweigend unter den Tisch, ist das allenfalls ein Schmunzeln wert. Diese Trägheit kann für Unternehmen aber schnell das Aus bedeuten.“ Wie zwei prominente Fälle zeigen.

Für Nokia und Leica ist der technische Fortschritt zum Verhängnis geworden. Disruptive, also verdrängende Innovationen lösten den gängigen Standard ab. „Neue Marktplayer werden über Nacht zu ernst zu nehmenden Wettbewerbern und dominieren das Geschäft, das immer ‚digitaler‘ wird“, erklärt der Agile Leader. „Der Taxidienst-



leister Uber erreichte in weniger als zehn Jahren nahezu denselben Börsenwert wie der Autobauer Daimler, der dafür 130 Jahre brauchte.“

Die Organisation ist tot, lang lebe die Organisation

Von einer Kulturrevolution etwa spricht Daimler-Chef Dieter Zetsche, wenn er für den Automobilkonzern das größte Umbauprogramm der deutschen Industriegeschichte proklamiert. Und mit einem Paukenschlag hat Siemens-CEO Joe Kaeser den Umbau des schwerfälligen Konzern-Tankers in eine anpassungsfähige Schnellbootflotte angekündigt. Wie ernst und dringend es ihm dabei ist, zeigen aktuell die einschneidenden Maßnahmen.

„Auch wenn die großen Schlagzeilen den Weltkonzernen vorbehalten sind, betrifft es den Mittelstand nicht weniger“, sagt Kahl. „Der Major Change, wie es Jon Katzenbach und Douglas Smith, die Autoren des Bestsellers ‚Teams‘ formulierten, kommt in verschiedenen Gewändern und diktiert die großen Managementthemen wie Wettbewerb, Innovation und Produktvielfalt. Der Ruf nach Veränderung kommt aber auch aus den Organisationen selbst. Die Generation Y als Vorreiter der gestiegenen Erwartungen an den eigenen Job und ihr Ruf nach Wandel ist mit Schützenhilfe der Demografie zu einem weiteren Treiber für agiles Arbeiten geworden.“

Der Berater erkennt, dass hinter all den Marinemetaphern, Revolutionsprogrammen und Alltagsnöten der Führungskräfte etablierte Organisationen an ihre Grenzen stoßen. „Der Bedarf an agilen Organisationen steigt. Unternehmen müssen resilient sein und sich schnell an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen anpassen.“ Doch welche Mittel greifen bei so viel Tempo, Komplexität und Extremen?

Von den Ameisen und Bienen lernen

„Wie schon bei vielen technischen Anwendungen lassen sich Wissenschaftler auf der Suche nach neuen Organisationsformen von der Natur inspirieren“, beschreibt der Dozent. Kahl unterrichtet beim Weiterbildungsanbieter **Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg** angehende Führungskräfte. „Kollektive im Tierreich wie Ameisenkolonien, Vogelschwärme oder Bienenvölker liefern hier Vorbilder, bei denen man beobachten kann, wie eine Zusammenarbeit ganz

ohne Chef funktioniert. Dieser Schwarmintelligenz liegen zwei komplementäre Prinzipien zugrunde: dezentrale Einheiten und Selbstorganisation. Die künstliche Intelligenz hat diese Konzepte schon längst entdeckt und wendet sie erfolgreich an.“

„Im sozialen System unter Menschen gibt es, anders wie in der Natur oder bei Software, keinen biologischen oder programmierten Code, der eine effektive Kollaboration garantiert“, so der Forscher. „Unter den Managern entbrennt daher immer wieder eine lebhafte Diskussion. Die einen fordern mehr Verantwortung und Eigenständigkeit für Mitarbeiter und glauben an den Paradigmenwechsel im Zuge einer Selbststeuerung. Die andere Seite hält am hierarchischen System fest, ist von der Notwendigkeit einer starken Führung überzeugt und verweist auf die unkalkulierbaren Folgen, die ein Selbstmanagement-Experiment mit sich bringen kann. Jenseits einer inhaltlichen Bewertung dieser Fronten bestätigt diese Diskussion aber die zentrale Rolle des Menschen. In unserem Forschungsprojekt sehen wir uns den Mindset – die Denkweise – und die Kultur innerhalb der Organisationseinheit genau an und versuchen herauszufinden, welche Eigenschaften zentrale Rollen spielen“, sagt Kahl.

Agiles Management praktisch

Ein Königsweg für agilere Organisationen könne das sogenannte holonische Konzept sein, das auf den Schriftsteller Arthur Koestler zurückzuführen ist, meint der Dozent. „Dieser Ansatz, der auf teilautonomen Einheiten, den Holonen beruht, nutzt die Vorteile der Selbststeuerung und garantiert gleichzeitig ein Mindestmaß der Funktionsfähigkeit. Wenn man so will, ist das der Seiltanz in geringerer Höhe und eingezogenem Sicherheitsnetz.“

Warum das Konzept außerdem so interessant ist: „Wenn ich mit Studierenden die Design-Thinking-Methode simuliere oder Projekte im Scrum-Framework einübe, deckt das nicht alle organisationalen Felder ab. Das Prinzip der Holone hingegen lässt sich auf alle funktionalen Organisationseinheiten wie Abteilungen anwenden. Basierend auf der bestehenden Struktur werden Schritt für Schritt agile Zellen entwickelt. Wenn wir noch mehr über die agilen Schlüsselemente wissen, können auf dieser Grundlage Unternehmen sehr effektiv, strukturiert und individuell ‚agilisiert‘ werden.“





Joachim Kahl,
Dozent am Center for Advanced Studies der
Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft**, **Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.
