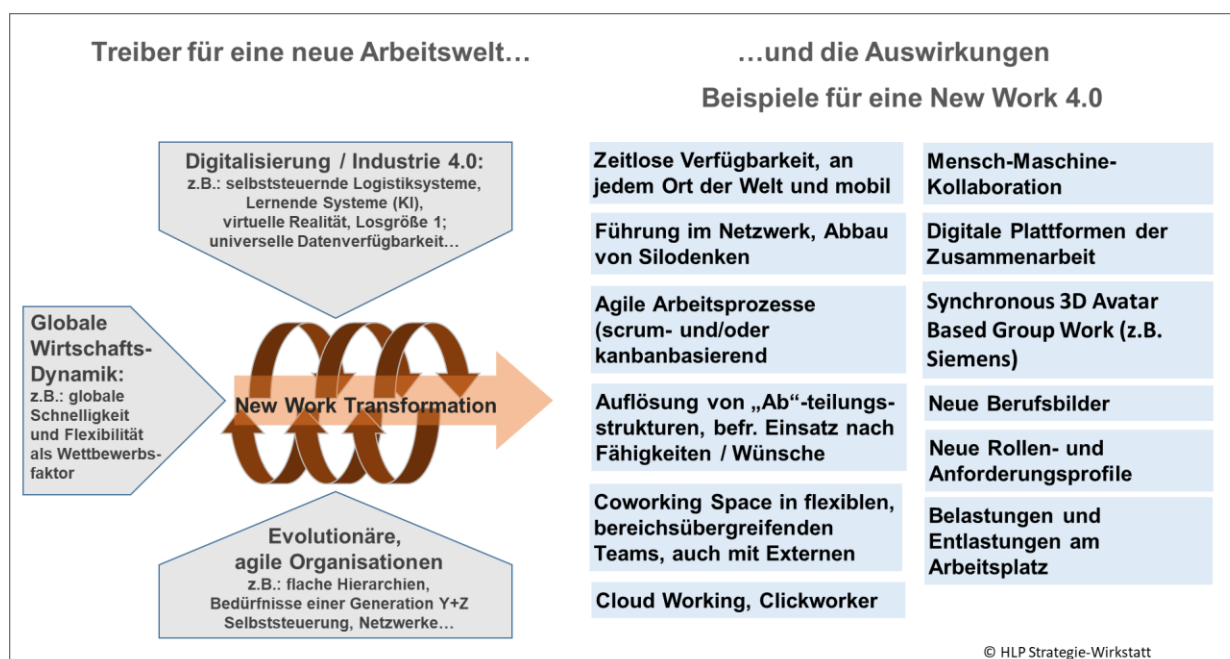


Arbeitshypothesen zur „agilen Organisation“

„Agilität“ geistert als Buzzword durch die Management-Literatur, ebenso „Digitalisierung“ und „New Work“. Wir haben im Folgenden einige Arbeitshypothesen formuliert, zum einen um uns zu positionieren, zum anderen um zum Verständnis beizutragen. Rückmeldungen – auch Widerspruch - oder Fragen nehmen wir gerne unter hjkrieg@strategie-wirkstatt.com entgegen.

Digitalisierung und die Entwicklung agiler Organisationen sind unabhängige Entwicklungsprozesse. Sie verstärken sich aber gegenseitig in ihrem Veränderungs- und Beschleunigungspotenzial.

Bislang wird eine neue Arbeitswelt „New Work“ **als Folge** der Digitalisierung und / oder Umsetzung der Industrie 4.0 gesehen. Nach unserer Einschätzung gibt es jedoch unabhängig vom technologischen Treiber Digitalisierung einen agilen Treiber, der sich in neuen Strukturmodellen (vgl. z.B. Laloux, Kotter) und Prozessen (z.B. SCRUM) zeigt. Digitalisierung und die Umsetzung von agilen Prozessen und Organisationsstrukturen führen beide zu einer Beschleunigung der Wirtschaftsdynamik, die eine Entwicklung ist jedoch nicht unmittelbar die Ursache der anderen.



Agile Organisationen sind kein Neuaufguss alter Organisationsideen

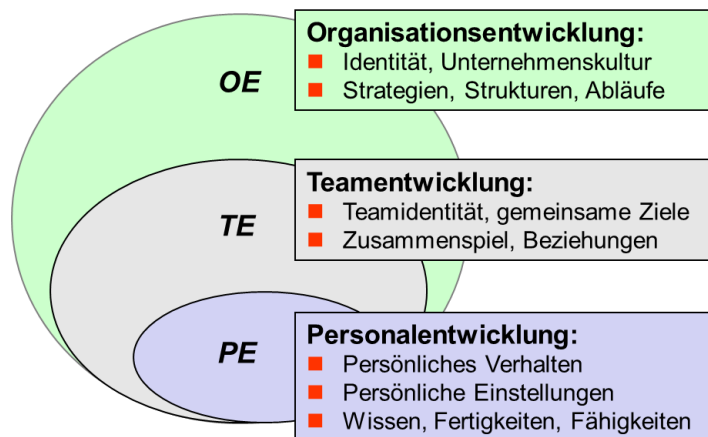
„...Beim derzeit diskutierten Abbau von Hierarchien, bei der Auflösung von Abteilungen und bei der Zurücknahme von Formalisierungen handle es sich um reaktivierte ältere Managementideen. Alle zehn bis fünfzehn Jahre wiederhole sich der Managementdiskurs in leicht abgewandelter Form...“, so die Neue Züricher Zeitung NZZ vom 6.12.2018, Stefan Kühl zitierend, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, auf einer Veranstaltung 2018 der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management.

Das sehen wir nicht so. In der Tat geisterten die Vorstellungen von flachen Hierarchien, von Netzwerkstrukturen, von eigenständigen Profit- und Costcenter und einer neuen Art von Leadership in einer „lernenden Organisation“ schon in den frühen 90er Jahren durch die Managementliteratur. Und es gab sicherlich auch Projekte hierzu in den Unternehmen. Doch tatsächlich wurde nur wenig erfolgreich umgesetzt und manche Ideen brauchen auch eine Reifezeit und Fortentwicklung. Der heute in vielen IT-Unternehmen praktizierte und zwischenzeitlich auf jede Form der Produktentwicklung angewandte SCRUM-Prozess wurde von Ken Schwaber 1995 das erste Mal in einem Konferenzbeitrag veröffentlicht. Was heute in den Unternehmen läuft hat eine ganz andere Qualität. Die Ideen brauchten 20 Jahre Zeit des Experimentierens und der Fortentwicklung. Was wir heute erleben ist insofern kein Neuaufguss alter Management-Ideen. Wir befinden uns in einem fortgeschrittenem Realisierungsstatus von agilen Prozessen und neuen Organisationsformen. Die Treiber für diese Entwicklungen sind komplexer und

zum Teil anderer Natur als wie vor 25 Jahren. Was technisch realisiert werden kann und Vorteile bringt, wird auch realisiert, z.B. smart factories mit dezentraler Fertigungssteuerung, flexiblen Fertigungsprozessen und flachen Führungsstrukturen. Was vor 25 Jahren noch gar nicht vorstellbar war, verändert heute die Unternehmensstrategien, die Prozesse, Organisationsstrukturen und die Kulturen.

Agile Teams führen nicht zwangsläufig zur agilen Organisation

Sie kennen das: Ein Team von Primadonnen auf dem Fußballplatz sichert noch nicht den Sieg. Der optimale Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten und ein gut aufeinander abgestimmtes Zusammenspiel machen den Meister. Die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten ist eine Sache, kollektives Lernen im Team eine andere. Und auf Organisationsebene sorgt erst eine Stimmigkeit von Strategie, Ablaufprozessen, Organisationsstrukturen und einer auf Zusammenspiel ausgerichteten Unternehmenskultur für Effizienz und Effektivität.



© HLP Strategie-Wirkstatt

Hervorragend aufgestellte agile Teams bilden daher noch keine agile Organisation. Es bestehen Nahtstellen zu anderen Teams oder zu internen Bereichen oder Dienstleistern wie z.B. Vertrieb, Controlling oder Human Resources. Erst wenn der Wertstromprozess an den Nahtstellen und der Datenfluss zu den internen Management-Bereichen und Dienstleistern, sowie die Entscheidungsprozesse optimiert sind, wenn Wartezeiten im Gesamtsystem minimiert sind und die Organisation auf eine Kultur des Zusammenspiels ausgerichtet ist, kann von einer „agilen Organisation“ gesprochen werden.

Die Verflachung der Organisation und geänderte Führungsrollen können keine Ziele einer agilen Transformation sein. Das Ausgangsziel besteht immer darin, Kunden besser und / oder schneller zu bedienen.

Neue – möglicherweise flachere – Organisationsstrukturen und veränderte Führungsrollen sind Folgen von technologischen Innovationen oder veränderter Ablaufprozesse. So ermöglicht die Digitalisierung den Aufbau einer vernetzten „smart factory“. Diese funktioniert ganz gut mit flachen Hierarchien. Ein „smart factory leader“ kann durch eine dezentrale bei ihm angesiedelte Fertigungssteuerung und einem ihm zur Verfügung gestellten Daten-Cockpits die Fabrik steuern. Die Realisierung von technologischen Innovationen und Optimierung von Ablaufprozessen erfordert in der Folge neue Organisationsstrukturen und eine neue Art der Führung. Wer zuerst in flachere Hierarchien und in eine neue Führungskultur investiert zäumt das Pferd von hinten auf die