

Herausforderung als agile Führungskraft

Wir leben im Zeitalter der Dynaxity. Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen ist es heutzutage, sich flexibel auf die ständigen Veränderungen des Arbeits- und Geschäftsumfelds einzustellen.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl



Mit bisher noch nicht erlebter Geschwindigkeit ändern sich die Anforderungen, Technologien und Erwartungen. Herkömmliche Organisationsstrukturen sind damit in zunehmendem Masse überfordert. Daher geht es zu einer Schlüsselkompetenz zu lernen, wie die komplexen Systemen gesteuert werden können – bevor es zu spät ist.

Die Welt dreht sich schneller

«Immer mehr, immer mehr, immer mehr» sang Herwig Mitteregger schon 1985 – und fasste damit unbewusst das Wesen von Dynaxity zusammen. Schon damals, als es aus heutiger Sicht noch entspannt zugeht und der Begriff noch gar nicht existent war. Das Kunstwort wurde sechs Jahre später erstmals von Professor Heijo Rieckmann geprägt und ist eine Zusammensetzung aus den englischen Worten für Dynamik (dynamics) und Komplexität (complexity). Es beschreibt also ein Kunstwort, welches sich aus den Begriffen Dynamik und Komplexität zusammensetzt.

Schauen wir zur Orientierung in den Duden, so steht Komplexität für «vielschichtig und das Ineinander vieler Merkmale». Blättern wir zurück, finden wir im Duden unter Dynamik: «Auf Veränderung gerichtete Kraft». Ziel des Kunstworts ist es also beide dieser Begriffe miteinander zu verbinden.

Hintergrund des Begriffs ist das Forschungsfeld: Management in komplexen und dynamischen Systemen. Damit haben viele Unternehmen zu kämpfen, dass beides stark zunimmt und das Managen der Organisation immer schwieriger macht. Ignorieren hilft nicht, denn der Globalisierung und der Digitalisierung, um nur zwei Beispiele zu nennen, können sie sich auf Dauer nicht entziehen.

4 Zonen der Dynaxity

Rieckmann entwickelte ein Vier-Zonen-Modell und den Begriff der Dynaxity näher zu erklären:

Zone 1 ist von statischen Strukturen und niedriger Komplexität gekennzeichnet. In die-

se Zone lassen sich meist traditionelle Kleinbetriebe einordnen, deren Märkte und Geschäftsumfeld sich nicht oder kaum ändern. Langfristige Planungen sind hier gut möglich, Neuerungen können nach und nach eingeführt werden.

Zone 2 gilt als dynamische Zone. In diesem Bereich befindet sich eine Vielzahl an (Gross-) Unternehmen. Es gilt, sich in einem bewegten Umfeld zu behaupten und flexibel auf Änderungen reagieren zu können. Die Hierarchien sind stark ausgeprägt, es gibt Regelwerke, und Entscheidungen werden meist «von oben» angeordnet. Wachstum und Änderung von Kundenwünschen sind hier an der Tagesordnung. Es existieren einheitliche Prozesse und Strukturen sowie eine grundsätzliche Steuerbarkeit des Unternehmens. Auffälligerweise wird in einigen Publikationen in dieser Phase der Kunde als «Störfaktor» genannt, da die Organisationen oft noch recht statisch arbeiten.

Zone 3 ist geprägt von einer hohen Prozessgeschwindigkeit und weiter zunehmender Komplexität, der Zustand wird als «turbulent» definiert. Innovationen, disruptive Technologien, steigendes Tempo sowie internationaler Wettbewerb machen Flexibilität zum obersten Gebot. Klassische Organisationen kommen nicht mehr mit. Einheitliche Prozesse und starre Strukturen sind hier nicht mehr zielführend und Mitarbeiter sind gefordert mitzugestalten. Erfolgversprechender sind netzwerkartige Strukturen, mehr Eigenverantwortung, teilautonome Entscheidungen – das Unternehmen wird aber immer noch als steuerbar angesehen. Diese Zone wird als ein lebendes System beschrieben, welches durch Selbstorganisation geführt werden sollte.

Zone 4 ist die «chaotische» Zone. Die Prozessgeschwindigkeit und die Komplexität sind so hoch, dass das System nicht mehr sinnvoll gesteuert werden kann. In der Folge führt dies dazu, dass es Prozesse und Strukturen letztlich gar nicht mehr gibt – Chaos eben. Hier herrscht also hohe Komplexität und Dynamik.

Arbeitsweisen in den 4 Zonen

Die Zone 1 weist als orientierendes Element eine typische Hierarchie auf und die Zone 2 ergänzt dies mit Verträgen und Plänen. Die



Zone 3 verlässt die Hierarchie und bewährte Methoden und endet sich den Prinzipien von Agilität zu. Die Zone 3 wird vom agilen Manifest abgeleitet. Der Begriff geht also weitreichend mit Agilität Hand in Hand.

Daher hört man in Unternehmen in zunehmenden Masse die Formulierung «Wir müssen agiler werden!» Der Ruf kommt von Vorständen und der Geschäftsführung. Das Thema Agilität steht ganz oben auf der Managementagenda. Agile Führung – bitte Umsetzen schallt es von der obersten Managementebene an die damit überforderten Personalabteilungen. Die Flut an Veranstaltungen, die Sie hierzu angeboten bekommen ist gross. Vor ca. zwei Jahren hatte das google keyword «Agiles Management» mehr Treffer als der traditionelle Ansatz des «Management by objectives». Jedoch verbirgt sich hinter Agiler Führung bzw. Agilen Management kein Managementansatz, wie beim Management by Objectives. Was im Kern damit gemeint ist, lässt sich zwar beschreiben, ist aber kein ultimatives Konzept. Und schon gar nicht eine ultimative Antwort auf die momentanen Herausforderungen im Management.

Agile Führung eine Denkhaltung

Unter der Klammer einer zunehmenden Dynamik und Komplexität ist agile Führung nicht neu. Sondern es fasst viel bisher bekanntes Managementwissen zusammen. Agile Führung ist komplex und unterstützt Mitarbeiter dabei, zielgerichtet und unmittelbar sich auf die schnell wechselnden Bedürfnisse der Kunden einzustellen. Daher geht es beim agilen Führen eher um eine Denkhaltung von Führungskräften und Mitarbeitern. Das heisst flexibel und gemeinsam, mit entsprechenden Werkzeugen, die Komplexität zu managen.

Der Begriff der Agilität im Management nicht neu. Schon vor über 50 Jahren erkannten Management-Vordenker, dass die Komplexität zunehmen wird. Und schlussfolgerten,

das damit die Steuerbarkeit von Unternehmen schwieriger werde. Daher finden sich der oben genannte Begriff wie Dynaxity in der neueren Managementliteratur immer wieder, um die aktuelle Herausforderung zu beschreiben. Agile Führung ist eine Denkweise und Handlungslogik, die den Mitarbeiter, das Team, die Unternehmenskultur und den situativen Kontext betrachtet. Dabei werden für die Herausforderungen individuelle Ansätze aber keine pauschalen Lösungen gesucht.

Agile Führung = flexibel

Agile Führung heisst also sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und auf diese schnell zu reagieren. Hier gewinnen die eigene Selbstorganisation und die des Teams insgesamt zunehmend an Bedeutung. Er geht auch darum auf Managementebene den Rahmen dafür zu schaffen, dass Individuen und Teams schneller agieren und reagieren können. Dies stellt Unternehmen vor Herausforderungen, da es keine einfachen Lösungen, allenfalls unternehmensindividuelle gibt. Auch lässt sich ein agiler Mindset nicht über Nacht verordnen. Manche Unternehmen versuchen das agile Momentum in ihre bestehenden Systeme zu integrieren. Es geht jedoch mehr um einen grundlegenden Kulturwandel. Dieser muss etabliert und step-by-step, das Unternehmen nicht überfordernd, eingeführt werden.

Agilität bringt auch neue Verfahren in der Vorgehensweise mit sich. Sogenannte Frameworks, die beschreiben, wie Aufgaben und Prozesse ablaufen. Ein Beispiel hierfür ist Scrum, das insbesondere im agilen Projektmanagement eingesetzt wird. Zudem Holocracy, was ein agiles Rahmenwerk für die ganze Firma schafft. Dabei ist nicht die Position sondern die Rolle entscheidend. Agiler Führung liegen damit Werte und Prinzipien zugrunde. Ein Team wird sich nur dann agil und selbstorganisiert aufstellen können, wenn respektvoll miteinander umgegangen wird. Respekt ist

ein zentraler Wert in allen agilen Unternehmen. Das ist auch die Kernerkenntnis von Googles «Project Aristoteles».

Agile Teamführung hat die Zielrichtung die Selbstorganisation zu unterstützen und sich selbst überflüssig zu machen. Sie ist darauf an- und ausgelegt, eine fruchtbare Zusammenarbeit zu initiieren und sicherzustellen. Agile Führung bietet Motivation, Hilfe zur Selbsthilfe, Unterstützung bei der Konzentration auf Aufgaben und liefert Sparringspartnerschaft. Diese Form der agilen Führung ist gerade bei hoch entwickelten Teams wirksam und hilft Potenziale freizusetzen.

Agile Führung vs. «Order du Mufti»

Agiler Führen Sie dann, wenn Sie Teams zu mehr Selbstorganisation anstiften und agile Werte wie Respekt, Kommunikation, Mut und Fokus fördern. Sehen Sie agiles Führen nicht als Revolution sondern mehr als Evolution. Es geht nicht darum, das gleiche Vorgehen für alle einzuführen, sondern Agilität als ein Konzept zu verstehen, das unterschiedliche Intensitätsstufen erreichen kann.

Entscheidend ist dabei die gelebte Führungs- und Unternehmenskultur. Der Weg von der «Order de Mufti»-Führung in Richtung agile Selbstorganisation ist fraglos weiter als der Weg von einer kooperativen Führung hin zu agilen Strukturen. Auch die Selbstorganisation hat verschiedene Stufen. Suchen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern den für Sie richtigen Weg hin zum agilen Unternehmen.



AUTOR

Dr. Matthias K. Hettl, Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg ist als Coach, Trainer und Managementberater vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Als mehrfach ausgezeichnete «excellent speaker» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch
Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Jennifer Aellen

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.