



# KÖNNEN ELEFANTEN TANZEN?

Agiles Management ist derzeit voll im Trend.  
Viele sehen es als neue Management-Methode.  
Es ist eher eine Haltung, die so ganz neu gar nicht ist.

## VON CONSTANTIN SANDER

**F**rank Thelen, Gründer und IT-Investor, sieht schwarz für die deutsche Industrie. In einem Interview für das Portal *Business Insider* sagt Thelen, man verschlafe in Deutschland gerade das Thema Digitalisierung. Der Trend Industrie 4.0 ziehe an Deutschland vorbei. Wenn das so weitergehe, verliere die deutsche Industrie ihre Wettbewerbsfähigkeit, auch und vor allem in der Automobilbranche. Dort solle man am besten die Vorstände austauschen. Komplett. Der Investor fordert einen „disruptiven Wandel“. Das bedeutet: Altes über

Bord zu werfen und mit frischen Ideen neu anzufangen. Bei Bosch ist man gerade dabei, genau das zu tun. Unter dem Motto „Der Elefant lernt tanzen“ will das deutsche Traditionsunternehmen den Wandel hin zum „agilen Management“ schaffen. Auf der Messe *Zukunft Personal* in Köln konnte man unlängst Jens-Knut Fabrowsky, Bereichsvorstand für Automotive Electronics bei Bosch, in dunklem Anzug und grünen Turnschuhen erleben, wie er eine Lanze für agiles Management brach.

Das Thema Agilität ist zumindest in diesen Kreisen in aller Munde. So ganz neu ist es freilich nicht. Der aus der Beraterbranche stammende Begriff *systemisches Management* kam

ja eher sperrig daher und erkämpft nur mühsam einen Platz in der Praxis. Daneben haben sich, jenseits von Hierarchien und zunächst fast unbemerkt, seit den 90er-Jahren in den Zentren der IT-Industrie neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung entwickelt. Diese Tools heißen zum Beispiel Scrum, Design Thinking und Kanban und treten unter dem Label *agiles Management* auf. Die Protagonisten solcher Methoden nennen ihr Umfeld gern die VUCA-Welt. Diese Buchstaben stehen für Volatility (Unbeständigkeit, Sprunghaftigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit). ▶

### Kurz erklärt:

*Scrum* ist ein Projektmanagement-Tool, das Planungsphasen auf kurze, zwei- bis vierwöchige Zyklen, die sogenannten Sprints, herunterbricht. Es gibt die Rollen Product Owner (wirtschaftlich Verantwortlicher), Scrum Master (Prozessverantwortlicher) und Entwicklungsteam. Ein *Daily Standup* dient dem Informationsaustausch im Entwicklerteam. Das *Product Backlog* ist eine Art Pflichtenheft, das für die einzelnen Schritte auf *Sprint Backlogs* heruntergebrochen wird. Die Einträge der Backlogs sind dabei keine Konstanten, sondern werden ständig aktualisiert. Diese Methode wird auch als *iterativ* bezeichnet. Das stammt aus der Mathematik und bedeutet die Annäherung an Lösungen oder Ziele durch einen Prozess von Wiederholungen gleicher oder ähnlicher Handlungen.

*Design Thinking* ist ein Innovationstool, das auf den Grundpfeilern Team, Prozess und Raum aufbaut. Es baut auf die Diversität von Teams, damit sie verschiedene Perspektiven einnehmen und dadurch mehr Ideen als üblicherweise generieren können. Die Phasen in diesem Prozess heißen Verstehen (Understand), Beobachtung (Observation), Ideenfindung (Synthesis), Verfeinerung (Ideation), Erstellung und Testen eines Prototypen (Prototyping and Testing) und Umsetzung (Implementation). Zu den Erfolgsfaktoren zählt es, Fehler zuzulassen, Zeitfenster zu definieren und ein Arbeiten „mit allen Sinnen“ zu ermöglichen.

*Kanban* ist ein Prozessplanungstool und war ursprünglich eine Methode aus dem Toyota-Produktionssystem (Lean Production). Es besticht durch seine Einfachheit. Idealerweise wird der Prozess-Fluss in einer Tabelle visualisiert, sodass verfügbare Ressourcen und die Prozessschritte jederzeit für alle transparent sind. Die Menge der Tickets (Arbeitsaufträge) wird auf das Machbare begrenzt. Der Prozess unterliegt einem fortlaufenden Monitoring und Controlling. Führung gibt es auf allen Ebenen innerhalb der Organisation und innerhalb der Prozesse. Jeder trägt Verantwortung.

## MACHT UND VERANTWORTUNG

Die Erkenntnis heißt: Diese Welt ist vernetzt und dynamisch. Lineare, berechenbare Entwicklungen und einfache Kausalitäten gehören der Vergangenheit an.

Fällt Ihnen etwas auf? Vermutlich ja, denn all diese Größen kennen wir aus der systemischen Theorie und Beratungspraxis. Mit Agilität gewinnt systemisches Management einen neuen Ausdruck und einen neuen Namen. Hier zeigt sich eine Kohärenz von systemischer Theorie und Management-Praxis. Gewissermaßen eine Party, bei der die Gäste gerade festgestellt haben, dass sie eine Menge gemeinsam haben.

Agiles Management ist freilich weit mehr als ein neues Toolset. Es beschreibt eine neue Management- und Führungskultur. Um das zu verdeutlichen, schauen wir einmal in die Praxis.

### Gefangen in der Matrix

Lars G. arbeitet in einem mittelständischen Industrieunternehmen als Projektmanager. Er begleitet Aufträge von der Konstruktion über die Fertigung bis hin zur Auslieferung und sorgt dafür, dass Qualität, Kosten und Zeitplan stimmen. Das Unternehmen fertigte bisher vorwiegend standardisierte Produkte. Die Endprodukte ließen sich meist modular zusammensetzen. Keine Routine zwar, doch überschaubar. Jetzt wünschen immer mehr Kunden Speziallösungen, die ein eingehendes Customizing erfordern. Zudem ändert sich das technologische Umfeld und die Konkurrenz schläft nicht.

Dazu braucht Lars nun eigentlich so etwas wie einen *Think Tank* mit

Leuten aus Entwicklung, Produktion und Vertrieb sowie mit Kollegen aus dem Projektmanagement. Das ist nicht so einfach, denn das Unternehmen besteht eher aus Inseln von Zuständigkeiten. Austausch ist schwierig, denn Wissen ist ja bekanntlich Macht und

überhaupt: „Was geht mich dein Projekt an, wenn ich selbst genug mit meinen Projekten beschäftigt bin?“

Nun geht es dort vielen Kollegen wie Lars. Und jeder hockt auf seiner Insel und verteidigt tapfer die Küste. Alltag in der Matrix. Disziplinarische Zuständigkeit und Projektverantwortung bilden ein Korsett, das einengt. Konkurrenz um Ressourcen und Macht zwischen den Verantwortungsträgern behindern marktorientiertes Handeln und kosten Zeit. So geht es in vielen traditionellen Unternehmen zu.

### Jenseits von Hierarchien

Insbesondere Startups kennen dieses Problem nicht. Sie agieren flexibel und sind größeren Mitbewerbern oft mehr als eine Nasenlänge voraus. Das 2003 gegründete amerikanische Startup Tesla Motors hängt innerhalb weniger Jahre die großen Autokonzerne im Bereich Elektromobilität locker ab. Wo Flexibilität und Kreativität gefragt sind, greifen herkömmliche und starre Prozesse meist nicht mehr. Vor allem in Forschung und Entwicklung sind interdisziplinäre Teams nicht mehr wegzudenken. In einem leicht veränderlichen, sehr beweglichen Marktumfeld ist Agilität unverzichtbar. Kein Wunder, dass die IT-Branche Vorreiter ist.

Und was zeichnet agile Unternehmen nun aus? Im Kern vor allem folgende Eigenschaften:

- Vernetzung statt Hierarchie: Jenseits formeller Strukturen gibt es Austausch quer über die Ebenen und Bereiche. Transparenz. Neue Ideen entstehen im *cross-functional Networking* jenseits von Hierarchien und formellen Verantwortlichkeiten.
- Flexibilität der Prozesse statt Best-Practice-Lösungen: Best Practice mag dort funktionieren, wo Aufgaben sich gut in Standards abbilden lassen. Zunehmende Komplexität von Markt und Technologie erfordert oftmals spontane Entscheidungen, die von üblichen Prozessen abweichen. Das ist vor allem in Unternehmen mit einem überzogenen

Qualitätsmanagement oder starr definierten Prozessen ein Problem.

- Schnelle Entscheidungen statt langwieriger Verfahren: Entschieden wird dort, wo die Kompetenz sitzt, und das ist nicht unbedingt dort, wo die disziplinarische Verantwortung liegt. Entscheidungsbefugnisse gehen an Projektteams oder an einzelne Mitarbeiter. Das schließt ein, Verantwortung zu übernehmen, wenn die Dinge anders laufen als erwartet.
- Führung durch Moderation statt durch Manipulation: „Ober schlägt Unter“ ist ein geflügeltes Wort in hierarchischen Organisationen. Nicht so in agilen Unternehmen. Dort wandelt sich die Rolle des Chefs. Er hat als lösungsorientierter Moderator Mission, Vision und Strategie des Unternehmens im Blick und sorgt dafür, dass Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens getroffen werden. Er ist dabei nicht mehr Dirigent, sondern Moderator oder Coach.
- Vertrauenskultur: Beziehungspflege auf Basis von Vertrauen. Wo Menschen integer handeln, Vereinbarungen einhalten, sich gegenseitig unterstützen und offen miteinander kommunizieren, kann Vertrauen wachsen. Kontrolle im Sinne von Monitoring bleibt unverzichtbar, wenn Organisationen bestimmte Standards erfüllen wollen. Doch Kontrolle, die von Misstrauen getrieben ist, braucht niemand.

### Neues Mindset, neue Führung

Ob ein Unternehmen agil ist, entscheidet nicht die Geschäftsführung, sondern das *Mindset* der Organisation, also die Grundhaltungen und Einstellungen von Management und Mitarbeitern. Und das unterscheidet sich grundlegend von konventionellen Unternehmungen. Während direktives Management und ebenso das sinnvermittelnde transformationale Management mit dem Begriff Führung immer noch das Bild des „Big Leader“ als wichtigste gestaltende und treibende Kraft im Unternehmen verbinden, werden in agilen Unternehmen



im Idealfall alle zu Gestaltern und treibenden Kräften. Entscheidungen fallen nicht qua Autorität, sondern in einem Diskurs. Das Management gibt lediglich den Rahmen vor. Jeder Einzelne hat damit das Ganze im Blick. Kooperation geht vor Konkurrenz, Außenfokus vor Innenfokus. Silodenken und die wenig wertschöpfende Beschäftigung mit sich selbst sollte es in agilen Organisationen nicht mehr geben. So können dann selbst die Elefanten der Unternehmenslandschaft das Tanzen lernen. Schritt für Schritt. Und Führung bedeutet dann nicht mehr Überzeugen, Anweisen, Delegieren und Feedback geben. Sondern Führung bedeutet nunmehr, Menschen darin zu begleiten, ihre Potenziale für die Organisation optimal zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie gute Entscheidungen für gute Lösungen treffen. Und was eine gute Lösung ist, bestimmt nicht mehr der Manager, sondern der Kunde. Sie ist das Ergebnis eines schrittweisen Prozesses.

Gute Lösungen wachsen. Und dazu gehört es auch, sich irren zu dürfen, ja eine Kultur des Irrtums. Teams erkennen, dass Scheitern eine Chance zum Lernen ist. Führung zielt daher nicht mehr darauf ab, die richtige Billardkugel im richtigen Loch zu versenken, sondern Führung ist die Gabe, mit mehreren Bällen geschickt agieren zu können. Führung bedarf dann auch der Fähigkeit des Innehaltens, des aktiven Zuhörens, des Kontakts mit sich selbst und der Welt. Otto Scharmer nennt das *Presencing*. Ohne diese Fähigkeit fehlt der Agilität der orientierende und balancierende Gegenpol. Und dazu braucht es neue Grundsätze und Haltungen in der Führung:

- Keep it simple: Strukturen, Prozesse, Meetings und Reporting sind nur dann sinnvoll, wenn sie der Wertschöpfung dienen. Alles andere ist Sand im Getriebe.
- Power to the client: Wertschöpfung entsteht beim Kunden.
- Keep it moving: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Wir suchen ständig neue Möglichkeiten.

- Open heart, open mind: Innehalten und Achtsamkeit erweitern meine Wahrnehmung auf mich selbst, mein Umfeld und die Welt.
- Servant Leadership: Meine Autorität als Führungskraft dient meinen Mitarbeitern und nicht umgekehrt.
- Selbstorganisation: Der Mehrwert entsteht durch Synergien im System und nicht durch meine Macht oder mein Charisma.
- Transparenz und Austausch: Informationen sind grundsätzlich allen zugänglich. Wissen und Erfahrung teilen wir.
- Fehlerkultur: Fehler sind eine Chance zum Lernen.
- Selbstwirksamkeit: Motivation entsteht nicht durch Belohnung, sondern durch autonomes Arbeiten in Teams und die Chance, an Erfolgen zu wachsen.

### Keine lästige Demokratie

Kritiker wenden ein, dass diese „lästige Demokratie“ Unternehmen eher lähmt als beschleunigt. Partizipative Entscheidungsprozesse seien zu lang. Das ist eine Schutzbehauptung, denn genau das Gegenteil ist der Fall: zeitraubende, starre, über mehrere Hierarchieebenen verlaufende Entscheidungswege sind in traditionellen Unternehmen für Trägheit verantwortlich. Vergleichende Studien zeigen, dass agile Teams schneller zu besseren Lösungen kommen als konventionelle Teams. Dazu tragen wohl auch neuartige Gruppen-Kommunikationskonzepte bei, wie Open Space und World Café.

Dieser Kulturwandel ist kein Spaziergang. Der Unternehmensberater Christoph Schlachte berichtet in seinem Blog, dass Projekte des Übergangs zu agilem Management sehr schleppend laufen und sogar scheitern können. Unternehmen, die sehr in Hierarchien denken und handeln, sind damit oft überfordert. Sie finden die Tools vielleicht hervorragend, unterschätzen aber den Wandel in Kultur und Strukturen. Ein guter Beratungsprozess ist hilfreich. Und der braucht Zeit, um alle zu beteiligen.

Lars G. überlegt sich inzwischen seinen Job zu wechseln. Er hat sich bei einem sehr agilen Mitbewerber beworben und er hat mit seiner Expertise und seinem Elan gute Chancen, den Job zu bekommen. Schade für seinen derzeitigen Arbeitgeber. Der Investor Frank Thelen wird wohl weitere Mitstreiter benötigen, um die Elefanten zum Tanzen zu bringen. ◀◀



#### Zum Autor

**Dr. Constantin Sander**  
Business-Coach und -Trainer mit eigenem Unternehmen in Regensburg. Er begleitet Fach- und Führungskräfte sowie Teams in Change-Prozessen.

[www.mind-steps.de](http://www.mind-steps.de)

### LITERATUR

Valentin Nowotny: Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel. Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. BusinessVillage, 2016

Svenja Hofert: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Gabler, 2016

Lars Vollmer: Zurück an die Arbeit. Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden. Linde, 2016

Claus Otto Scharmer: Theorie U – von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik; 3. Aufl. Auer (Management), 2013