

# Alles andere als

agili!



Ein Managementimpuls von  
Sven Lungen und Dr. Joerg Schneider

Wie soll ich in diesen hektischen Zeiten mein Unternehmen führen? Wie kann ich unser Projekt schnell und erfolgreich umsetzen? Wer solche Fragen hat, bekommt seit ein paar Jahren eine sehr einfache und klare Antwort: „Mit Agilität!“ Autoren und Consulter raten dazu, mit allen Führungsherausforderungen „beweglich und behände“ umzugehen. Selbstverständlich brauchen Sie dann ein „agiles Mindset“, eine „agile Meetingkultur“ und ohne ein „agiles Projektmanagement“ geht heutzutage gar nichts mehr. Es genügt, Managementthemen das Adjektiv „agil“ voranzustellen, und schon klingen sie modern und innovativ. Wer „Agilität“ im Munde führt, beweist damit: Ich bin auf der Höhe der Zeit und kompetent, den Herausforderungen unserer komplexen und dynamischen Welt etwas Entsprechendes entgegenzusetzen.

Wir haben gegen eine Beweglichkeit im Denken und Handeln nichts einzuwenden. Ganz im Gegenteil: Sie muss wirksame Führungskräfte und kompetente Mitarbeiter immer auszeichnen! Aber wir beobachten, dass im anhaltenden Hype um die Agilität, die Methode wichtiger geworden zu sein scheint, als die Inhalte, die damit bearbeitet werden sollen. In vielen Unternehmen ist Agilität unreflektiert zum Selbstzweck geworden. Und damit nicht genug: Als Managementberater haben wir zahlreiche Unternehmen kennengelernt, in denen „agiles Management“ zu Unklarheit, Überforderung und Orientierungslosigkeit geführt hat.

Wir meinen: Es kommt entscheidend auf die Passung von Methodik und Organisationsentwicklungsstand an. Menschen und Organisationen müssen „reif genug“ sein für den Einsatz agiler Managementmethoden. Sind sie es nicht, kann er die Systemgesundheit einer Organisation massiv gefährden. Mit der „Agilität“ haben Führungskräfte also keinen „Stein der Weisen“ in die Hand bekommen, der als Allheilmittel auf alles und jedes angewendet werden könnte.

### Vier ManagementArenen, die die Handlungspotenziale von Organisationen begrenzen

Wir sind davon überzeugt, dass Organisationen Reifungsprozesse durchlaufen und dass erst ab einem bestimmten Reifegrad der Einsatz agiler Managementmethoden sinnvoll ist. Unternehmen verändern sich im Laufe der Zeit und erweitern in diesen Veränderungsprozessen beständig ihr Handlungsrepertoire. Das gilt für die großen Konzerne ebenso wie für alteingesessene Mittelständler und junge Unternehmen. Sie alle „ticken“ in der Gründungsphase anders als in der Expansionsphase. Wir unterscheiden dabei vier Entwicklungsstadien, die regelmäßig von Organisationen durchlaufen werden, und nennen sie „ManagementArenen“. In jeder dieser ManagementArenen steht Organisationen ein begrenztes Handlungsrepertoire zur Verfügung. Reicht es nicht mehr aus, den Anforderungen, vor die sie gestellt sind, zu erfüllen, so erschließen sie sich die nächste angrenzende Arena.

Damit erweitern Organisationen ihr Handlungsrepertoire um ein Vielfaches. Gelingt dies, so stehen ihnen mehr Optionen für situationsangemessenes Handeln zur Verfügung.

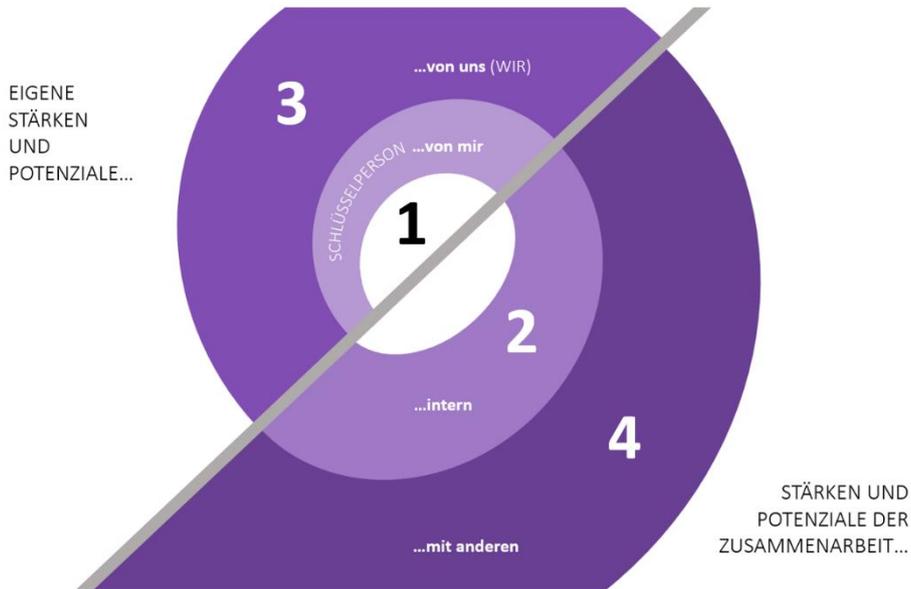


Abbildung: Vier ManagementArenen zur Beschreibung von Handlungspotenzialen für Organisationen und Menschen

An einem bekannten Beispiel wollen wir deutlich machen, wie sich eine Organisation nach und nach neue ManagementArenen und damit neue Handlungspotenziale erschließt: Microsoft.

Als Bill Gates und Paul Allen am 4. April 1975 Microsoft gründeten, stützte sich der Erfolg ihres noch jungen Unternehmens zunächst allein auf das Knowhow und die Ressourcen ihrer Gründer. Sie waren die Schlüsselpersonen dieses Start-ups. Beide dachten und handelten in der *ManagementArena 1*, der Arena der Schlüsselpersonen. Schon bald aber stießen sie mit dieser Beschränkung an eine Grenze.

Ein Reifeschritt wurde erforderlich – in Richtung Wachstum, Aufgabenteilung und

internes Zusammenspiel. Sie mussten erkennen, dass sie als Schlüsselpersonen nicht mehr länger die wichtigste Ressource ihres Unternehmens sein konnten. In der Folge gewannen sie Mitstreiter hinzu – mit

Expertenwissen und dem Herzen am richtigen Fleck. Sie regelten Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar und deutlich. Damit erschlossen sie ihrem Unternehmen die *Management-Arena 2*. Sie ist von interner Zusammenarbeit gekennzeichnet. Natürlich standen Bill Gates und Paul Allen auch weiterhin maßgeblich für den Erfolg von Microsoft, doch nun verteilten sich Wissen und Verantwortung auf immer

mehr Schultern. Aber auch Organisationen, die die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter effizient gestalten, kommen irgendwann an einen Punkt, an dem Aufgabenteilung und -erfüllung nicht mehr ausreichen, um Marktdynamik und Organisationskomplexität meistern zu können. So erging es auch Microsoft.

Man stand vor der Frage, auf welche Weise Microsoft neue Handlungspotenziale für das Unternehmen erschließen konnte und setzte dabei auf die Identifikation der Mitarbeiter mit den Firmenwerten und -zielen. Man suchte nach dem „Wir“, zu dem jeder an seinem Platz etwas beitragen konnte, das über die reine Aufgabenerfüllung hinausging. In der Folge brachten sich die Mitarbeiter nicht mehr

nur als Erfüllungsgehilfen ein, sondern immer öfter auch mit ihren persönlichen Stärken und ihrer Leidenschaft für die Sache. Damit erschloss sich Microsoft die Handlungspotenziale der *ManagementArena 3*, der Arena des Wir. Dieser Organisationsreife war wieder ein Erkenntnisfortschritt und -wandel im Bewusstsein und Verhalten des Topmanagements vorausgegangen. Von nun an konnte jeder im Unternehmen im Lichte der gemeinsamen Werte und Ziele eigenverantwortlich entscheiden – ohne sich zuvor noch bei einer Schlüsselperson rückversichern zu müssen.

Unter der Leitung von Steve Ballmer verschlief Microsoft anschließend so manche Marktentwicklung und Technologietrends. Man war bei Microsoft viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Erst mit Satya Nadella als neuem CEO zog ein neues Denken in den Konzern ein. Er erschloss seinem Unternehmen die *ManagementArena 4*. In ihr wird das Zusammenspiel mit anderen als wichtigste Ressource begriffen. So hat der IT-Riese seine Geschäftsmodelle weiterentwickelt und setzt nun verstärkt auf Co-Creating mit anderen Playern der IT-Branche. Damit überschreitet Microsoft seine eigenen Unternehmensgrenzen und zieht seinen Erfolg immer häufiger aus der Kooperation mit anderen.

## Zwei Schlussfolgerungen für agile Managementmethoden

1. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass agile Managementmethoden erst dann die erwünschte Wirkung entfalten, wenn es einer Organisation bereits gelungen ist, sich das Bewusstsein und die Handlungspotenziale der *ManagementArena 3* zu erschließen. Ohne ein ausgeprägtes Wir-Gefühl und ohne die Bereitschaft eines jeden einzelnen, sich ganz in den Dienst der Sache zu stellen, resultieren aus agilen Methoden destruktive Energien. Wem persönlicher Status und eigener Vorteil am wichtigsten sind, hat die Interessen der Organisation nicht im Blick. Das wurde sehr deutlich bei dem Entwicklungsteam eines Industrieunternehmens, das wir einige Zeit begleiten durften. Seine mit agilen Methoden erzielten Arbeitsergebnisse waren zunächst gut, jedoch zerbrach das Team an der Frage, wem der Erfolg der Arbeit zuzuschreiben sei. Zwei Teammitglieder stritten darüber, wer von ihnen den entscheidenden Beitrag geleistet hatte, weil jeder den damit verbundenen fünfstelligen Bonus für sich reklamieren wollte. Kein Wunder: ein solches Bonussystem fällt klar in die Logik der *ManagementArena 2*!

2. Wollen Führungskräfte in ihrem Unternehmen mit agilen Methoden konstruktiv arbeiten, so müssen sie mit ihrem Bewusstsein und Handeln ebenfalls mindestens in der ManagementArena 3 angekommen sein. Als Schlüsselpersonen prägen sie die Kultur in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. Damit können sie Entwicklungshelfer sein für Reifungsprozesse hin in die nächste Arena. Sind sie es nicht, so verharren sie mit ihren Verantwortungsbereichen im Seitherigen oder ziehen sie im schlechtesten Fall gar zurück in bereits überwundenes Denken und Handeln. Auch hierzu ein Beispiel: Die zweiköpfige Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens verordnete ihren Führungskräften und Mitarbeitern Agilität. Sie investierte in Schulungen, kaufte agile Berater ein und bildete ein Kernteam für agiles Management.

Als Stabsinstrument sollte es in der gesamten Organisation kreative Entwicklungen fördern, innovative Impulse setzen und neue Formen der Zusammenarbeit unterstützen. Soweit der Plan. Diese Initiative entfaltete nicht die erhoffte Wirkung. Die verordnete Agilität wurde von den Geschäftsführern selbst immer wieder ausgebremst, weil man sich nicht einig werden konnte, ob und wie die Ergebnisse aus den agilen Prozessen umgesetzt werden sollten. Kein Wunder, dass das agile Management von der Mitarbeiterschaft zuletzt nur noch als „Show“ wahrgenommen wurde. Sie war von Führungskräften in Gang gesetzt worden, deren Denken und Handeln stark von der Arena der Schlüsselpersonen bestimmt war.

**„Agilität allein ist kein  
Erfolgsgarant für Unternehmen!“**

Unser systemisches Managementverständnis ist davon geprägt, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen und ihre Managementaufgaben konsequent abarbeiten. Dies gilt ganz generell. Ob sie diese Aufgaben in der Linie, projektbezogen, agil oder in ganz anderer Art und Weise erfüllen, ist nach Lage der Dinge zu entscheiden. Dabei ist ein wichtiger Einflussfaktor, von welchem Bewusstsein das Denken und Handeln der Führungskräfte und der Organisation geprägt ist. Haben Mitarbeiter beispielsweise gelernt, dass Entscheidungen allein von

Schlüsselpersonen getroffen werden, nimmt man ihnen mit der Forderung nach Eigenverantwortung und agilem Arbeiten den erfolgskritischen Orientierungspunkt. Deshalb müssen die eingangs gestellten Fragen, wie geführt werden soll, immer auf dem Hintergrund von Entwicklungsstand und Unternehmenssituation beantwortet werden. Damit verbietet sich die uniforme Empfehlung, allen Managementherausforderungen allein mit Agilität zu begegnen. Was passiert, wenn man ihr unkritisch folgt, ist dann meist alles andere als agil!



### **luengen managementberatung**

Wirksame Impulse für  
Menschen und Organisationen

Sven Lungen / Dr. Joerg Schneider  
Marktstrasse 32, 71522 Backnang  
T 07191 8099931  
M 0160 2213186  
E [sven.luengen@luengen.de](mailto:sven.luengen@luengen.de)  
E [joerg.schneider@luengen.de](mailto:joerg.schneider@luengen.de)  
H [www.luengen.de](http://www.luengen.de)  
H [www.managementmaster.net](http://www.managementmaster.net)