

Sebastian Olbert  
Hans Gerd Prodoehl *Hrsg.*

# Überlebenselixier Agilität

Wie Agilitäts-Management  
die Wettbewerbsfähigkeit  
von Unternehmen sichert

---

# Überlebenselixier Agilität

---

Sebastian Olbert · Hans Gerd Prodoehl  
(Hrsg.)

# Überlebenselixier Agilität

Wie Agilitäts-Management die  
Wettbewerbsfähigkeit von  
Unternehmen sichert

*Herausgeber*

Sebastian Olbert  
goetzpartners Management Consultants GmbH  
München, Bayern, Deutschland

Hans Gerd Prodoehl  
Prodoehl Consult GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-18896-2      ISBN 978-3-658-18897-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18897-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen</b> .....	1
Sebastian Olbert und Hans Gerd Prodoehl	
<b>Das agile Unternehmen.</b> .....	11
Hans Gerd Prodoehl	
<b>Realizing an Agile Transformation Journey: How to Start on Monday Morning?</b> .....	61
Sebastian Olbert and Theresa Walbrach	
<b>Agilität als Wettbewerbsvorteil: Der Agile Performer Index</b> .....	97
Sebastian Olbert, Hans Gerd Prodoehl und Christopher Worley	
<b>Organization Agility, Performance, and the Role of the HR Function</b> .....	121
Christopher Worley and Gillian Pillans	
<b>Agiles Pricing.</b> .....	143
Danilo Zatta	

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Sebastian Olbert** ist Partner bei der goetzpartners Management Consultants GmbH. Er berät schwerpunktmäßig zu den Themen „Strategieentwicklung“ sowie „Digitale und Organisationale Transformationen“. Für nationale und internationale Großunternehmen und führende Mittelständler hat er zahlreiche Transformationsprogramme strategisch geplant und umgesetzt. Sebastian Olbert ist Experte darin, Unternehmen agil zu machen und Organisationen ihren Weg ins digitale Zeitalter aufzuzeigen. Hierfür entwickelte er eigene Fitnessprogramme abgestimmt auf den individuellen Agilitätsgrad von Unternehmen. Vor seinem Eintritt bei goetzpartners war Sebastian Olbert mehrere Jahre bei Accenture tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg.

**Dr. Hans Gerd Prodoehl** studierte Volkswirtschaftslehre, politische Wissenschaften, Soziologie und Germanistik an den Universitäten Berlin und Marburg. Er promovierte mit einer soziologischen Arbeit über die „Theorie des Alltags“. In den Jahren 1983 bis 2001 war er in verschiedenen Positionen in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen tätig. Im Jahr 2001 wechselte er aus der Politik in die Wirtschaft. Von Anfang 2001 bis Mitte 2017 war er Geschäftsführer und Managing Director in der goetzpartners Management Consultants GmbH. In dieser Funktion hat er zahlreiche Unternehmen und Regierungen des In- und Auslands beraten. Seit Mitte 2017 ist Hans Gerd Prodoehl Geschäftsführer der Prodoehl Consult GmbH. Neben seiner beruflichen Tätigkeit in Politik und Wirtschaft hat er mehrere Romane, wissenschaftliche Bücher und Aufsätze publiziert. Zuletzt ist von ihm im Jahr 2017 im Springer Verlag das Buch „Der abstrakte Mensch. Dramen und Paradoxien des Wirtschaftslebens im 21. Jahrhundert“ erschienen.

## Autorenverzeichnis

**Gillian Pillans** ist Research Director bei Corporate Research Forum Limite (CRF) in London. Zuvor hat sie lange Jahre als HR-Führungskraft und Organisations Design-Spezialist für verschiedene Organisationen gearbeitet, darunter Swiss Re, Vodafone und BAA. Vor Ihrer HR-Karriere war sie Managementberater bei Deloitte Consulting. Gillian Pillans hat verschiedene CRF Berichte zu den Themengebieten HR-Strategie, Organisationsdesign und -entwicklung, Leadership Development, Coaching und Diversity verfasst.

**Theresa Walbrach** ist Consultant bei der goetzpartners Management Consultants GmbH. Ihr Fokus liegt auf der Beratung von Großunternehmen und Mittelständlern zu digitalen Geschäftsmodellen sowie zu den individuellen Wegen von Organisationen bei digitalen Transformationen. In ihrer Position bei goetzpartners hat sie unter anderem das weltweite Programm zur digitalen Transformation eines DAX-30 Unternehmens mit entwickelt und begleitet. Zuvor war Theresa Walbrach im Start-up Accelerator von Axel Springer tätig und baute den Start-up Accelerator SpinLab der HHL Graduate School of Management mit auf. Sie studierte Kunstgeschichte an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und hat einen MBA der HHL Graduate School of Management.

**Prof. Christopher Worley** ist Professor für Strategie und Entrepreneurship und strategischer Direktor des Centers of Leadership and Organization Effectiveness an der NEOMA Business School in France. Er ist zudem Senior Research Scientist am Center for Effective Organizations an der Marshall School of Business der University of Southern California (USC). Zuvor war er Direktor des Master of Science in Organization-Programms der Pepperdine University. Prof. Worley promovierte an der University of Southern California. Neben zahlreichen Artikeln, Fachbeiträgen und Präsentationen zu den Themen „Strategic Change“ und „Organisational Design“ ist er (Co-)Autor von zahlreichen Büchern, z. B. „The Agility Factor“, „Built to Change“, „Becoming Agile“, „Management Reset“, „Integrated Strategic Change“ sowie der zehnten Ausgabe von „Organization Development and Change“. Prof. Worley berät Firmen bzgl. Strategieentwicklung und Implementierung sowie Organisationsdesign und -wandel. Zu seinen Kunden zählen Fortune 500 Firmen aus den Bereichen Technology, Chemicals, Natural Resources und Financial Services sowie Non-Profit- und Regierungsorganisationen.

**Dr. Danilo Zatta** ist ein ausgewiesener Pricing und TopLine Experte. Er ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater tätig und hat weltweit tätige Konzerne, Mittelständler und Beteiligungsgesellschaften in verschiedenen Branchen beraten. Außerdem ist er Key Note Speaker bei Konferenzen und Universitäten sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen, darunter „Revenue Management in Manufacturing“ (2016 im Springer Verlag erschienen). Dr. Zatta studierte Betriebswirtschaftslehre an der Luiss Universität in Rome und der UCD in Dublin. Er erlangte einen MBA-Abschluss vom INSEAD in Fontainebleau und Singapur. Dr. Zatta promovierte über „Revenue Management and Pricing“ an der Technischen Universität München.



# 10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen

Sebastian Olbert und Hans Gerd Prodoehl

*Wherever we are, it is but a stage on the way to somewhere else,  
and whatever we do, however well we do it, it is only a preparation  
to do something else that shall be different.*

(Robert Louis Stevenson)

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden, als Destillat der bisherigen wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten der Autoren, zehn Thesen zum Agilitäts-Management vorgestellt. Diese zehn Thesen werden in den verschiedenen Artikeln dieses Buches eingehend beleuchtet. Die Thesen lauten: Agilität ist das Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert. Agilität stärkt die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Eine digitale Transformation kann in Organisationen nur dann gelingen, wenn sie mit einer Agilisierung der Organisationen einhergeht. Agilität ist eine Haltung, – zum Leben und zur Arbeit. Der Prozess der Agilisierung einer Organisation muss ganzheitlich konzipiert und realisiert werden. Agilität ist nicht etwas, das den Menschen widerfährt, sondern etwas, das durch die Menschen geschieht. Agilisierung bedeutet Ausbildung einer dualen Leistungskultur im Unternehmen. Agilisierungs-Management ist duales Management. Agilitäts-Management ist eine Aufgabe der agilen Führung. Agilisierung bedeutet Vernetzung statt Abschottung.

---

S. Olbert (✉) · H. Gerd Prodoehl  
goetzpartners Management Consultants GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: sebastian.olbert@goetzpartners.com

H. Gerd Prodoehl  
E-Mail: hgp@prodoehl-consult.de



Dieses Buch geht auf einen mehrjährigen Arbeitsprozess zurück. In diesem Arbeitsprozess haben sich die Autoren wissenschaftlich und praktisch mit der Frage befasst, wie Organisationen im 21. Jahrhundert gebaut und transformiert werden müssen, um optimal wettbewerbsfähig und leistungsfähig zu sein. Konkret basiert dieses Buch

- auf vielfältigen wissenschaftlichen Arbeiten der Autoren zur Organisationsentwicklung und zum strategischen Management, die in den vergangenen Jahren in den USA und in Europa durchgeführt wurden (vgl. Worley et al. 2014; Lawler et al. 2006; Prodoehl 2014, 2017),
- auf empirischen Studien zum Agilitäts-Management in Unternehmen, in die ca. 100 Unternehmen in den USA und 285 europäische Unternehmen einbezogen waren<sup>1</sup>,
- auf einer Analyse von mehr als 70 Transformationsprogrammen in US-amerikanischen und europäischen Unternehmen und
- auf langjährigen praktischen Erfahrungen der Autoren bei der Konzipierung und Umsetzung von Transformationsprogrammen in Unternehmen.

Das Destillat und Derivat dieser Arbeiten ist in den folgenden zehn Thesen zusammengefasst. Diese Thesen werden in den verschiedenen Aufsätzen, die dieses Buch enthält, aus verschiedenen Blickwinkeln erläutert und veranschaulicht.

### **These 1: Agilität ist das Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert**

Organisationen sind soziale Systeme. Sie bewegen sich in einer Systemumwelt. In den vergangenen 30 Jahren hat sich die Systemumwelt, in der Unternehmen in Europa und in den USA agieren müssen, drastisch verändert. Sie ist zu einer VUCA-Systemumwelt geworden<sup>2</sup> (Abb. 1). In dieser Systemumwelt des 21. Jahrhunderts können Organisationen nur dann reüssieren, wenn sie Eigenschaften ausbilden, die die Organisationen an diese Systemumwelt kontinuierlich anpassen. Es sind dies die Eigenschaften einer agilen Organisation.

Deshalb ist im 21. Jahrhundert die Agilisierung von Organisationen und das Agilitäts-Management in Unternehmen nicht „nice to have“, sondern „must have“. Und deshalb ist das Agilitäts-Management das erfolgskritische Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert.

Agilität befähigt Organisationen, schnell und flexibel, antizipativ und initiativ, effektiv und effizient, proaktiv und reaktiv erfolgskritische Veränderungen zu vollziehen. Agilität macht es damit Organisationen möglich, sich stetig im Einklang mit den Wandlungen in ihrer Systemumwelt zu bewegen.

---

<sup>1</sup>Siehe dazu den Aufsatz „Agilität als Wettbewerbsvorteil“ in diesem Buch.

<sup>2</sup>VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; siehe dazu den Beitrag von Hans Gerd Prodoehl „Das agile Unternehmen“ in diesem Buch.

<b>Volatility</b>	<p>“I tell people how to avoid commitment.” (George Clooney in dem Film “Up in the air”)</p> <p>Im 21. Jahrhundert kommt es vor allem darauf an, die Fähigkeit zu haben, „to make and break relationships rapidly.“ (Warren Bennis, Philip Slater)</p>
<b>Uncertainty</b>	<p>“Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht.” (Joachim Ringelnatz)</p> <p>Navigieren bedeutet, auf Sicht zu fahren und jederzeit bereit und fähig zu sein, zu lernen und den Kurs zu ändern.</p>
<b>Complexity</b>	<p>Prognosen sind nicht prognostizierbar, Planungen sind unplanbar. Strategien, Pläne, Zieldefinitionen werden im Prozess ihrer Umsetzung erarbeitet und stetig fortentwickelt. Nicht nur vor dem Prozess, sondern auch im Prozess.</p>
<b>Ambiguity</b>	<p>Die Dinge sind so, wie sie sind. Oder anders. Oder beides. Also verabschieden wir uns von den heroischen Führern, die wissen, wo es lang geht. Und die es besser wissen als andere. Statt wissend voranzugehen tasten wir uns testend und lernend vor.</p>

**Abb. 1** VUCA – Die neue Epoche der Marktwirtschaft

Das agile Unternehmen ist in stetem Wandel, beweglich, dynamisch, flüchtig, auf permanente Bewegung hin ausgelegt. Es entfaltet eine endogene Energie und Eigen- dynamik, die Wandel befördert, erleichtert und perpetuiert.

### **These 2: Agilität stärkt die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen**

In dem Artikel „Agilität als Wettbewerbsvorteil“ in diesem Buch wird gezeigt: Agilität ist messbar, kontrollierbar und gestaltbar. Die Agilisierung eines Unternehmens ist also kein modisches Mantra für eine Navigation in einer Nebelwand, sondern ein Management-Paradigma, das praktisch umsetzbar und nachhaltig ist.

Mehr noch: In diesem Artikel wird auf der Grundlage einer empirischen Erhebung aufgezeigt, dass Agilität für Unternehmen im 21. Jahrhundert ein essenzieller Wettbewerbsfaktor ist.

Die Studie zeigt: Es gibt eine nachweisbare Korrelation zwischen Agilität und Performance. Je agiler ein Unternehmen ist, desto besser ist die finanzielle Performance. Agilität verschafft Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und ist ein entscheidender Faktor, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein.

In diesem Sinne schreiben die US-amerikanischen Agility-Coaches Nick Horney und Tom O’Shea: „In today’s unstable economic climate, companies that succeed in integrating agility into their business strategy in an informed way will have a competitive advantage.“ (Horney und O’Shea 2015, S. 56).

**These 3: Eine digitale Transformation kann in Organisationen nur dann gelingen, wenn sie mit einer Agilisierung der Organisationen einhergeht**

Unternehmen können die Herausforderungen des digitalen Zeitalters nur dann bestehen, wenn sie sich zu agilen Unternehmen wandeln. Denn, wie mehrere empirische Studien gezeigt haben<sup>3</sup>, eine digitale Transformation von Unternehmen ist kein technischer Vorgang, in dem es primär um „organizational reengineering“ geht. Die Digitalisierung eines Unternehmens erschöpft sich nicht darin, Unternehmensprozesse und Geschäftsmodelle mit Software und Hardware zu renovieren.

Vielmehr kann eine Digitalisierungsstrategie in einem Unternehmen nur dann mit nachhaltigem Erfolg umgesetzt werden, wenn habituelle Veränderungsresistenzen und kulturelle Barrieren im Unternehmen durch einen Prozess der Agilisierung aufgebrochen werden.

Ein Unternehmen muss wandlungsaffin, wandlungsoffen und wandlungsfähig sein, um die Chancen der Digitalisierung voll ausschöpfen zu können. Es muss sich stetig selbst dynamisieren und rekonfigurieren, um bei digitalen Geschäftsentwicklungen und Geschäftsmodellinnovationen Avantgarde sein zu können. Es muss ein agiles Unternehmen werden.

**These 4: Agilität ist eine Haltung. Zum Leben und zur Arbeit**

Eine Organisation kann nur dann zu einer agilen Organisation werden, wenn Agilität das dominierende mentale Modell, der dominierende Mindset bei möglichst vielen Akteuren in dieser Organisation ist. Nur dann, wenn Agilität als Haltung in der Organisation kultiviert wird, kann Agilität zur kulturprägenden Eigenschaft der Organisation werden.

Die Haltung und die Mentalität der Agilität basieren auf folgenden Überzeugungen:

- Das, was ist, existiert nur im Fluss der Veränderung. Das Bestehende besteht nur im Wandel. Etwas ist nur, indem es wird. Entsprechend muss alles Bestehende darauf ausgelegt werden, leicht revidierbar zu sein. Es ist „built to change“, nicht „built to last“.
- Der Weg entsteht, während wir gehen. Zielbilder wandeln sich auf dem Weg. Pläne sind Gravuren im Treibsand. Wegmarkierungen und Leitplanken taugen nur, wenn sie flexibel und beweglich sind.
- Es gibt keine Haltepunkte, sondern nur Durchgangspunkte. Deshalb kommt es nicht darauf an, das Bestehende zu verwalten, sondern es zu verwandeln oder zu überwinden. Der Status quo ist ein Zustand, den es permanent infrage zu stellen und zu erneuern gilt. Entsprechend bedeutet Handeln, über das Bestehende hinauszutreiben und hinauszustreben.

---

<sup>3</sup>Siehe den Beitrag von Hans Gerd Prodoehl „Das agile Unternehmen“ in diesem Buch.

Entsprechend gilt für den, der agil denkt und handelt, und für die Organisation, die sich im Prozess der Agilisierung befindet: Die Agilitäts-Transformation ist kein zeitlich limitiertes Ereignis, sondern ein andauernder Prozess.

Wer die Haltung der Agilität kultiviert, für den ist jede Ankunft eine Abreise. Der kommt nur an, um aufzubrechen. Der geht auch dann, wenn er steht. Der handelt planmäßig und verändert dabei den Plan. Der geht von festen Gewissheiten aus, indem er lernt, sie zu überwinden.

### **These 5: Der Prozess der Agilisierung einer Organisation muss ganzheitlich konzipiert und realisiert werden**

Agilität kann nur dann eine Eigenschaft der Teile sein, wenn sie auch eine Eigenschaft des Ganzen ist.

Deshalb macht es keinen Sinn, Agilität in Sonderbereichen des Unternehmens zu kultivieren und dann darauf zu setzen, dass Agilität von dort aus naturwüchsig das gesamte Unternehmen durchdringt. Ein solches Agilitäts-Management greift zu kurz.

Entsprechend ist es nicht hinreichend, in einer Organisation da und dort agil arbeitende Projektgruppen einzurichten, Lean Start-up-Methoden zu nutzen, Scrum-Teams einzusetzen, Design Thinking-Workshops durchzuführen und Marathonsitzungen durch Sprints zu ersetzen. All diese Maßnahmen werden, für sich genommen, keine durchgreifende Agilisierung der Organisation bewirken. Denn sie werden immer wieder an „gläserne Decken“ in der Organisation stoßen, die ihre Wirksamkeit und Wirkungsreichweite reduzieren.

Solche „gläserne Decken“ sind z. B. festzementierte Strukturen, traditionsbewehrte Prozesse, veränderungsresistente Machtbastionen, kulturelle Barrieren, wandlungshemmende Anreizsysteme, unantastbare mentale Modelle, selbstverständliche und unhinterfragbare Routinen, Konventionen und Regeln.

Werden all diese „gläsernen Decken“ nicht auch zum Gegenstand des Agilitäts-Managements gemacht, dann bleibt Agilität im Unternehmen eine Episode oder eine folkloristische Nischenveranstaltung.

Deshalb gilt es, das Agilitäts-Management in einer Organisation ganzheitlich zu konzipieren und umzusetzen: Die Agilitäts-Transformation muss, um nachhaltig wirksam sein zu können, das gesamte Unternehmen ergreifen. Sie muss seine Strukturen und Prozesse genauso umfassen wie seine mentalen Modelle und seine Governance, seine Regeln und Werte, seine Kultur und seine HR-Praktiken.

### **These 6: Agilität ist nicht etwas, das den Menschen widerfährt, sondern etwas, das durch die Menschen geschieht**

Für die Agilitäts-Transformation in Unternehmen gilt der Satz: „Change happens to us. Agility occurs because of us.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Der Satz stammt von Pete Behrens von Trail Ridge Consulting, der in Sachen „Agile Leadership“ Unternehmen berät.

Die Agilisierung eines Unternehmens kann nicht von außen auferlegt werden. Sie kann nicht top-down befohlen werden. Sie muss vielmehr von innen, aus dem Unternehmen heraus entstehen (Emergenz).

Entsprechend muss jede Agilitäts-Transformation im Einklang mit der bestehenden Unternehmenskultur erfolgen. Sie muss auf dieser bestehenden Unternehmenskultur aufsetzen, um sie wandeln zu können.

Agilitäts-Management in Unternehmen muss danach darauf abstellen, die vorhandene Unternehmenskultur aufzuheben, und zwar im dreifachen dialektischen Sinn, den das Wort „aufheben“ im Deutschen hat: aufbewahren, auf eine höhere Ebene heben, beseitigen.

Es muss Betroffene zu Beteiligten machen und damit bewirken, dass die vom Wandel Betroffenen nicht Objekte von Top-down-Entscheidungen, sondern Mitgestalter des Wandels sind.

### **These 7: Agilisierung bedeutet Ausbildung einer dualen Leistungskultur im Unternehmen**

Agilisierung stellt darauf ab, eine bestimmte Leistungskultur im Unternehmen zu fördern und zu fordern. Es ist dies eine duale Leistungskultur, in der es nicht nur darum geht, die Pflicht zu absolvieren (Was muss ich tun?), sondern auch und gerade die Kür (Was kann ich anders und besser tun?).

Entsprechend wird in dieser Leistungskultur eine Haltung zur kontinuierlichen Verbesserung und zum stetigen Lernen kultiviert, eine Haltung dazu, sich selbst verantwortlich zu fühlen für eine ständige Weiterentwicklung des Status quo.

Eine andere Facette dieser Dualität der agilen Leistungskultur kann im Bild des Korridors beschrieben werden: Agilität im Unternehmen bedeutet, im Korridor und außerhalb des Korridors zu denken und zu handeln.

Im Korridor meint: Denken und Handeln innerhalb eines Korridors des Bekannten, Vertrauten, Bewährten, Gewohnten, Geltenden, fraglos Bestehenden.

Außerhalb des Korridors meint: Denken und Handeln jenseits des Bekannten und Vertrauten, das Wagnis des Fremden auf sich nehmen, bestehende Überzeugungen und Gewissheiten infrage stellen, bestehende Routinen und Standards außer Kraft setzen, geltende Regeln und Normen durch neue ersetzen, heimatliche Gefilde verlassen, um Neuland zu erkunden.

Entsprechend korrespondiert diese Dualität der agilen Leistungskultur auch mit einer „Ambidextrie“ von Organisationen: mit der dualen Fähigkeit von Organisationen, einerseits evolutionär das bestehende Geschäft inkrementell zu verbessern und weiterzuentwickeln (Exploitation) und andererseits disruptiv das bestehende Geschäft zu überwinden und neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu erschließen (Exploration).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>James G. March hat mit dem Begriff der „Ambidextrie“ in Organisationen „the relation between the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties“ bezeichnet.

### **These 8: Agilisierungs-Management ist duales Management**

Die Agilisierung einer Organisation, eines Unternehmens ist eine Management-Aufgabe, die im Kern darin besteht, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren. Das Agilitäts-Management bewegt sich damit insofern in Widersprüchen, als es „in dem Fassen des Entgegengesetzten in seiner Einheit“ besteht (wie es G. W. F. Hegel in seiner „Wissenschaft der Logik“ bezeichnet hat).

Eine agile Organisation ist auf verschiedenen Ebenen in der Lage, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren:

- Sie integriert eine hierarchische Linienorganisation mit einer heterarchischen Netzwerkorganisation, Hierarchie mit Heterarchie; Heterarchie wird hier verstanden als ein Organisationsmodell, in dem Verantwortung dezentral delegiert wird, umfangreiche Freiräume für die Selbstorganisation und für das Selbstmanagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen werden, eine Command and Control-Kultur zugunsten einer Kultur der Selbstkontrolle von Gleichgestellten zurückgedrängt wird und in der macht-basierte durch einflussbasierte Führung ersetzt ist.
- Sie ist eine „ambidextrous organization“, indem sie den Status quo evolutionär optimiert und ihn zugleich explorativ erneuert.
- Sie verknüpft die Schaffung von Stabilität mit der Förderung von Flexibilität, bewirkt Kontinuität im Wandel und Wandel in der Kontinuität.
- Sie verbindet eine Kultur der verlässlichen Fehlervermeidung mit einer Kultur des fehlertoleranten Experimentierens.
- Sie sichert Komplexitätsreduktion durch feste Routinen und schafft zugleich Räume für Trial and Error und für das Außerkraftsetzen fester Routinen.
- Sie verfremdet das Heimatliche und macht das Fremde heimatlich.

Agilitäts-Management geht davon aus, dass Unternehmen im 21. Jahrhundert nur dann nachhaltig erfolgreich sein können, wenn sie Dissens fördern, um Konsens zu schaffen, Gewissheiten fixieren und zugleich verflüssigen, Regeln verbindlich setzen und zugleich Räume für regelinkonformes Verhalten schaffen, einen unternehmensweiten Korridor für gemeinsam geteilte Haltungen, Einstellungen, Werte und Prozeduren schaffen und zugleich jenes Momentum stimulieren, das diesen Korridor stetig infrage stellt und fortbildet.

Die Aufsätze in diesem Buch veranschaulichen aus verschiedenen Blickwinkeln, dass diese Aufgabe der Integration des scheinbar Gegensätzlichen durch Agilitäts-Management praktisch umsetzbar ist: Sie ist machbar. Die Aufsätze in diesem Buch beschreiben die Handlungsfelder, die für die Agilisierung von Organisationen relevant sind, und die Instrumente und Maßnahmen, die auf diesen Handlungsfeldern eingesetzt werden sollten.

### **These 9: Agilitäts-Management ist eine Aufgabe der agilen Führung**

Eine agile Organisation benötigt agile Führung und Führungskräfte, die zur agilen Führung bereit und in der Lage sind.

Im Kern meint agile Führung: „The function of leadership is to produce more leaders, not more followers.“ (Ralph Nader)

Agile Führung beruht nicht auf der Ausübung von Macht, sondern von Einfluss.<sup>6</sup>

Die Führungskraft, die agil führt, lebt jene duale Leistungskultur (These 7) vor. Sie stellt sich der Aufgabe, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren (These 8). Sie kultiviert die Haltung der Agilität (These 4) und handelt danach.

Agile Führung geht von folgenden Grundsätzen und Prämissen aus (Abb. 2):

### **These 10: Agilisierung bedeutet Vernetzung statt Abschottung**

In der VUCA-Systemumwelt des 21. Jahrhunderts ist die Logik des Scheiterns von Unternehmen die Logik der Abschottung. Es gibt vielfältige Formen der Abschottung, die regelmäßig in Organisationen gelebt, gefördert und prämiert werden. Jede dieser Formen der Abschottung programmiert in der jeweiligen Organisation Fehlleistungen und Defizite:

- mentale Abschottung durch Zementierung von mentalen Modellen, die gewohnt und vertraut sind, und Abwehr von Gedanken, die diese mentalen Modelle erschüttern,
- Abschottung von Unternehmensbereichen gegenüber anderen Unternehmensbereichen und/oder gegenüber der Außenwelt (Silos, Reservate),
- Abschottung von Gemeinschaften gegenüber Dritten, die nicht Mitglieder dieser Gemeinschaften sind (den „Fremden“, „Andersartigen“, „Andersdenkenden“, „Nicht-Eingeschworbenen“ etc.),
- Abschottung von Wissensdomänen durch gezielte Vermeidung von Knowledge Sharing,
- Abschottung des vertrauten Denk- und Handlungskorridors gegenüber korridor-externen Irritationen.

Gegen diese Syndrome der Abschottung setzt Agilitäts-Management auf eine umfassende Umweltvernetzung und Binnenvernetzung.

Umweltvernetzung meint: systematische Vernetzung möglichst vieler Akteure im Unternehmen mit allen relevanten Facetten der Systemumwelt; Förderung einer Kultur der Extrovertierung im gesamten Unternehmen; systematische Nutzung der Erkenntnisse, die die Unternehmensakteure durch Umweltvernetzung gewonnen haben, für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie.

---

<sup>6</sup>Der Mächtige erzwingt Gefolgschaft durch Androhung oder Einsatz negativer Sanktionen. Der Einflussreiche bewirkt Gefolgschaft, weil die, die ihm folgen, ihn schätzen (aufgrund seiner Persönlichkeit, seiner Handlungen, seiner Kompetenzen etc.).

**RIGIDITÄT ALS FÜHRUNGSPRINZIP**

- Ich weiß, wo es lang geht. Ich weiß es besser. Führen heißt für mich: Andere folgen mir auf meinem Weg.
- Ich entscheide. Ich weise den Kurs. Ich weise an.
- Ich habe recht. Ich zweifle nicht. Ich lasse nicht zu, dass andere an meinen Entscheidungen zweifeln.
- Ich höre mir zu. Ich organisiere Feed-back so, dass es mich bestätigt.
- Ich mache mich erfolgreich.
- Ich führe direkt: mit Anweisungen. Dabei kümmere ich mich um jedes Detail. Ich halte andere an der kurzen Leine.
- Ich kontrolliere. Ich misstrau. Ich unterteile die Menschen in solche, die für mich, und solche, die gegen mich sind.
- Ich motiviere mit Belohnungen und Bestrafungen. Ich erzeuge Gefolgschaft, indem ich gefürchtet werde und Marter-instrumente vorzeige und einsetze.

**AGILITÄT ALS FÜHRUNGSPRINZIP**

- Ich mobilisiere die kollektive Intelligenz im Unternehmen, um herauszufinden, wo es lang geht.
- Ich befähige andere zu entscheiden. Ich delegiere.
- Ich habe Zweifel, fördere Zweifel. Ich stelle mich der Kritik. Ich stelle meine Erkenntnisse in Frage.
- Ich höre zu. Ich nutze Feedback, um zu lernen, um mich zu verändern.
- Ich mache andere erfolgreich.
- Ich führe indirekt: durch Rahmenbedingungen, die Selbstorganisation und Selbstverantwortung fördern & fordern.
- Ich schaffe einen Kontext, der Selbst-management ermöglicht und erleichtert. Ich arbeite an einer Vertrauenskultur.
- Ich motiviere dadurch, dass ich inspiriere, ein agiles Verhalten vorlebe, Wertschätzung zeige, Freiräume eröffne, Coaching anbiete und Vertrauen schenke.

**Abb. 2** Führung in einem agilen Unternehmen

Binnenvernetzung meint: Schaffung einer dualen Organisation mit einer hierarchischen Aufbauorganisation und einer heterarchischen Netzwerkorganisation (neuronales Netz im Unternehmen, das offene, barrierefreie Kommunikation und Kooperation über alle Bereiche, Ebenen und Disziplinen hinweg ermöglicht); Förderung von Partizipation (Betroffene werden Beteiligte); Kultivierung von Diversität, Interdisziplinarität und grenzüberschreitendem Denken und Handeln; Förderung und Forderung von barrieren- und bereichsübergreifendem Wissenstransfer, Informationsaustausch und Lernen.

**So verstanden, ist Agilität keine flüchtige Management-Mode mit geringer Halbwertszeit. Vielmehr markiert Agilität den Kern der Anforderungen, die sich heute, in der Systemumwelt des 21. Jahrhunderts, für das Management von Organisationen stellen.**

Es verwundert deshalb nicht, wenn das Mantra der Agilität derzeit bei denen, die Organisationen gestalten und führen, Konjunktur hat. Kaum ein Unternehmen, in dem nicht ein Scrum-Team eingesetzt wurde. Kaum ein Manager, der nicht einen Abstecher ins Silicon Valley gemacht hat. Kaum eine Organisation, die sich nicht schon einmal einen Sprint verordnet hätte. Kaum ein Konzern, der nicht irgendwo in einem trendigen Viertel einen Start-up-Inkubator kultiviert.

Trotz dieser Konjunktur, die der Agilitäts-Begriff hat, muss aber eine Diagnose des Agilitäts-Zustands der deutschen und europäischen Unternehmen nüchtern ausfallen.