

ORGANISATION. Das Topmanagement steht in vielen Unternehmen vor einem Dilemma: Einerseits muss es die Agilität in der Organisation erhöhen, andererseits muss es eine Reihe von Top-down-Entscheidungen treffen, um den künftigen Erfolg zu sichern.

In hybriden Kulturen leben

Veränderungsinitiativen in Richtung „Agilität“ haben in der Regel den Charakter von Versuchsballons - auch weil das Topmanagement oft selbst nicht weiß, wohin die Reise in ihrer Branche mittel- und langfristig geht.

Agilität basiert auf der Idee, die Mitarbeiter auf der operativen Ebene, also dort, wo die Arbeit geschieht, in die Steuerung zu integrieren und in die Verantwortung zu nehmen. Entscheidungen werden somit „bottom-up“ statt „top-down“ getroffen. Begriffe wie Eigenverantwortung und Selbstführung zählen in agilen Organisationen zum fundamentalen Gedankengut. Damit soll erreicht werden, dass die Teams sich schnell auf Veränderungen einstellen und hierauf reagieren. Führung bekommt in diesem Kontext eine andere Bedeutung. Sie entwickelt sich zu einer Begleitung der Teams. Der „Chef“ ist mehr „Coach“ als „Anweiser“. Agile Strukturen entwickeln ihr volles Potenzial in Umgebungen, in denen Neues geschaffen werden soll. So kommen zum Beispiel

agile Teams bei der Produktentwicklung zu ihrer vollen Entfaltung.

Doch wie gehen agile Teams mit einem Downsizing um? Was geschieht, wenn nicht mehr alle Teams „finanzierbar“ sind? Was, wenn sich ein Team wirtschaftlich nicht mehr trägt und aufgelöst werden müsste? In solchen Situationen zeigt sich: Selbstorganisierte Teams haben eine natürliche Hemmung, auf den „Selbsterstörungsknopf“ zu drücken.

Grenzen der Agilität

In Phasen des Wachstums oder Umbaus ist das auch nicht nötig. In einer Phase von Einsparungen zuweilen wohl. Dann ist es eine typische Aufgabe von Führung, Prioritäten zu setzen und auch unangenehme Entscheidungen zu treffen zum „Wohl des Ganzen“, aber eben auch mit Konsequenzen für den Einzelnen.

In dieser Situation befinden sich zurzeit nicht wenige Unternehmen: Ihre Umsätze und Erträge sowie Auftragseingänge stagnieren, wenn sie nicht sogar sinken. Also ist eine höhere Finanzdisziplin angesagt. Es muss wieder schärfer gefragt werden: Was ist für den Erfolg des Unternehmens unabdingbar und worauf können wir verzichten? Und nicht selten ist ein Cost-Cutting bei allen Initiativen, deren Relevanz für den Unternehmenserfolg eher niedrig ist, angesagt. Selbst das Thema Personalabbau steht bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen wieder auf der Agenda. Das heißt, das Topmanagement muss wieder stärker steuern, denn

- kein Bereich kürzt eigeninitiativ sein Budget
- kein agiles Team beschließt die Selbstauflösung - zum Beispiel, weil andere Dinge aktuell dringlicher sind.

Solche Entscheidungen muss das Topmanagement treffen, und sie werden von

ihm aktuell oft getroffen. Dies führt insbesondere in den Unternehmen, die in den zurückliegenden Jahren stark die Themen Agilität forcierten, nicht selten zu Konflikten. Das Topmanagement vieler Unternehmen steckt aktuell in folgendem Dilemma:

- Einerseits müssen die Unternehmen in der von rascher Veränderung geprägten Vuka-Welt agiler werden und deshalb mehr Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene verlagern.
- Andererseits müssen vom Management top-down Entscheidungen getroffen werden - unter anderem, um sicherzustellen, dass sich alle Initiativen im Unternehmen an den gemeinsamen übergeordneten Zielen orientieren und die stets begrenzten Ressourcen effektiv genutzt werden.

Die Unternehmen müssen sozusagen eine hybride Kultur entwickeln, in der statt eines dogmatischen „Entweder-oder“ ein pragmatisches „Sowohl-als-auch“ gilt, denn anders lassen sich zumindest größere Organisationen in der Vuka-Welt nicht erfolgreich führen. Dieses Bewusstsein den Mitarbeitern zu vermitteln, ist nicht leicht - auch weil in der Vuka-Welt häufiger sogenannte „schwarze Schwäne“, also unvorhersehbare oder nur schwer vorhersehbare Ereignisse, die Planungen des Topmanagements obsolet machen. Also muss es seine Entscheidungen häufiger überdenken und korrigieren. Das vermittelt den Betroffenen oft das Gefühl: „Die da oben wissen selbst nicht, wohin die Reise geht.“ Hieraus kann rasch Demotivation resultieren.

Eine solche Entwicklung können Unternehmen nur mit starken Führungskräften vermeiden, die ihren Mitarbeitern im Arbeitsalltag immer wieder vermitteln, warum gewisse Dinge nötig sind.

Max Lechner



Max Lechner

arbeitet als Senior Consultant für die Unternehmensberatung Dr.

Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist auf die Themenfelder Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Change Management spezialisiert.

Dr. Kraus & Partner

Die Change Berater

Werner-von-Siemens-Str. 2-6

76646 Bruchsal

Tel. 0725 1989034

www.kraus-und-partner.de