

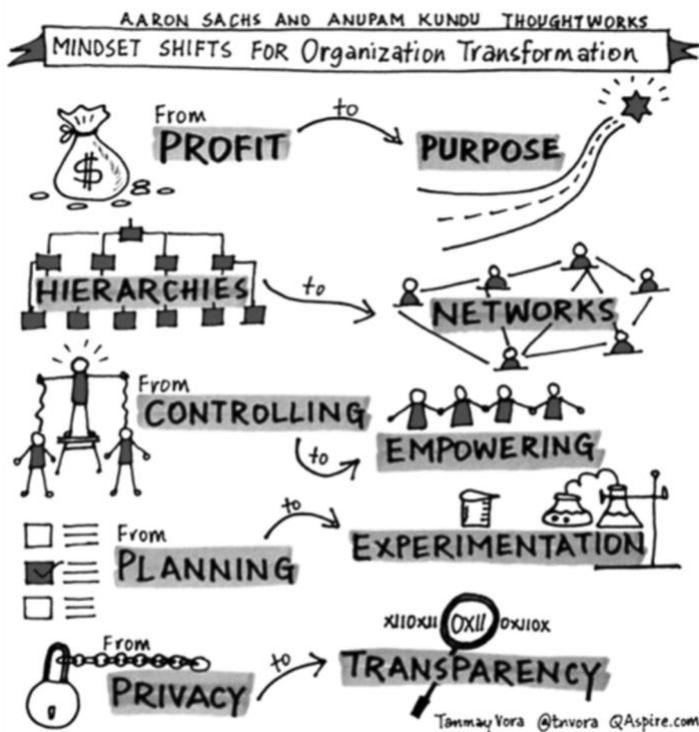
fach Machen feiern ein Comeback. Selbstführung soll die Bürokratie ablösen. Aber kann auf rationale Planung und hierarchische Führung wirklich verzichtet werden?

Management: Agil allein reicht nicht

Keine Revolution ohne Übertreibung. Die digitale Transformation macht da keine Ausnahme. Agile Managementmethoden, die in der Welt der Internet-Startups entwickelt wurden, sind angesagt - auch bei etablierten, bisher planungsdominierten Organisationen. Intuition und ein-

Eine veränderte Denkweise

Populär ist heute: Vom Profit zum Zweck als Organisationsziel, von Hierarchien zu Netzwerken, vom Controlling zum Empowerment, von der Planung zum Experimentieren und vom Privaten zur Transparenz, etwa durch freie Software (vgl. Abb.1).



Solche Skizzierungen sind geeignet den Blick auf aktuelle Entwicklungen zu lenken; ihre Kritik macht sich daran fest, ob und unter welchen Bedingungen tatsächlich entweder die eine durch die andere Perspektive ersetzt wird oder aber ob beide Perspektiven eine Rolle spielen. Am Beispiel der agilen Managementmethoden und der damit verbundenen Organisationskonzepte, aktuell ein heißes Thema, lassen sich darauf Antworten finden.

Mehr agile Führungsmethoden

Agile Managementmethoden setzen im Gegensatz zum herkömmlichen Planungsdenken auf experimentelle, iterative Vorgehensweisen:

- **Effectuation** bedeutet auf der Grundlage der eigenen Mittel zu handeln, das Risiko gering zu halten und Umstände und Zufälle geschickt auszunutzen. So wie man beispielsweise ein Gericht nicht nur geplant nach dem Kochbuch, sondern intuitiv danach kreieren kann, was der Kühlschrank hergibt.
- **Scrum** entstand in der Softwareentwicklung: Menschen vor Prozessen und Werkzeugen, auf Wandel antworten anstatt einem Plan zu folgen, funktionierende Prototypen anstatt exzessiver Dokumentation und schließlich Zusammenarbeit mit dem Kunden vor rigiden Verträgen.
- Beim **Lean Startup** tritt man direkt mit den potenziellen Kunden in Kontakt, erstellt minimalistische Prototypen und entwickelt so Schritt für Schritt ein marktfähiges Endprodukt („Fail fast, fail cheap“).
- **Design Thinking** wendet Methoden von Produkt-Designern und Architekten im breiteren Kontext der Wirtschaft und Gesellschaft an.

Intuition und praktisches Lernen haben nun Vorrang, Bauch besiegt Kopf. So berichtet Christoph Neßhöver im Managermagazin vom Mai 2017, dass Manager bei Daimler mit Legosteinen mehr Intuition lernen sollen.

Ähnliches tut sich auch bei Airbus, Postbank und der Deutschen Telekom. „Lego statt Flipcharts, Murmeln statt Powerpoint: Das Spielerische schafft jene Freiräume, die das Unbewusste aktivieren und die Kreativität beleben.“ Allein mit Big Data lassen sich keine guten Entscheidungen treffen.

Auf die Bedingungen kommt es an

Intuition ist mehr als postfaktisches Bauchgefühl und Planungsdenken ist nicht vom Tisch. Planung kann unter anderem zur Effizienzsteigerung und Risikoverminderung beitragen. Iterative Zyklen machen keinen Sinn, wenn Tests vorab nicht möglich und Fehler katastrophal sind (vgl. Abb. 2).



Abb. 2

Etablierte, große Organisationen üben sich daher im Spagat zwischen der Planungs- und Agilitätsperspektive. Siemens beispielsweise erweitert seine Stage-Gate-Projektplanung durch iterative Zyklen und bündelt seine Startup-Aktivitäten in einer Einheit **next47**, Spezialisten von Wolfsburg am **Digital Lab Berlin** an neuen Mobilitätservices rund um das vernetzte Fahrzeug. Die Kunst der Strategiefindung besteht daher darin, die Kreativität der Intuition und die Klarheit der Analyse zu verbinden. Man muss wissen, wo man der Intuition trauen kann und wo nicht, und wie man die Vorteile des langsamen, überleg-

ten Denkens nutzen kann. Eine erfolgsunterstützende Unternehmenskultur ist dabei nicht zu unterschätzen. Fehlertoleranz gehört dazu.

Management als Praxis

Durch die Auseinandersetzung um agile Managementmethoden gerät auch die herkömmliche Managementlehre unter Druck. Bereits Anfang 2001 haben Henry Mintzberg und Frances Westley die Dominanz der rationalen Entscheidungslehre, des Denkens in Modellen und Instrumentenkästen, aufs Korn genommen: „Mitunter widersetzen Entscheidungen sich der reinen schrittweisen Logik. Unternehmen sollten auch intuitive und aktionsorientierte Formen der Entscheidungsfindung an-

nehmen, um erfolgreich zu sein.“ Mit einem humorvollen Videoclip illustriert Mintzberg, dass **Management eine Praxis ist**, die im Kontext entwickelt wird:

- „Thinking First“, die Anwendung der Wissenschaft zur Analyse und systematischen Beweisführung ist dabei nur eine Perspektive, neben
- „Seeing First“, durch Intuition und Weitsicht, und
- „Doing First“, etwas machen, damit man lernen kann. Eine formalisierte strategische Planung beispielsweise kann dabei abschreckend sein.

Empfohlen wird, diese drei Perspektiven je nach Kontext zu kombinieren. „Thinking First“ funktioniert am besten für einen etablierten Produktionsprozess, „Seeing First“ für die Entwicklung neuer Produkte und „Doing First“ bei disruptiven Technologien. Es kommt also auf die Bedingungen an ob und inwieweit agile Managementmethoden geeignet sind.

Selbstführung statt Bürokratie?

Totgesagte leben länger, heißt es - gilt das auch für die Bürokratie? Vom Kontext hängt es auch ab, welches Organisationsmodell geeignet ist. In einem stabilen Umfeld hat die Bürokratie, die die formale, positionelle Autorität bevorzugt, noch ihren Wert. Die Meritokratie, die das individuelle Können privilegiert, in der Entscheidungen durch Argument und Diskussion getroffen werden, funktioniert in Bereichen wie Professional Services, Hochschulen und wissensbasierten Organisationen. Die Adhokratie passt am besten zu Startups und Organisationen, die in einem sich schnell ändernden Umfeld unterwegs sind, in dem es auf informierte und entschiedene Aktion mehr ankommt, als auf formale Autorität oder Wissen. Entscheidungen werden durch Versuch und Irrtum getroffen. Die Nähe zu den agilen Führungsmethoden ist unverkennbar.

Im Spannungsfeld von hierarchischer Führung und Selbstorganisation nimmt eine neue Generation selbstgeführter Teams - die **Holokratie**, die **evolutionäre Organisation** und ähnliche Formen -, die Extremposition ein (vgl. Abb. 3).

Der amerikanische Online-Händler Zappos, die Softwarefirma Netcentric aus der Schweiz, der Pflegedienst Buurtzorg aus den Niederlanden und andere versuchen sich damit, während wiederum andere diese Formen bereits wieder abgeschafft haben, weil sie nicht effizient waren.

Holokratie: Kreise innerhalb von Kreisen

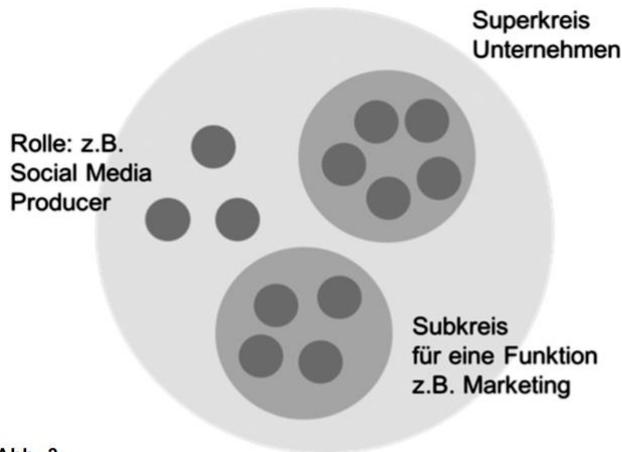


Abb. 3

Die in jeder Organisation bestehende Notwendigkeit, Zuverlässigkeit und Anpassungsfähigkeit auszubalancieren, entwickelt sich nicht durch rationale Steuerung, sondern wie in einem biologischen Organismus durch Weiterverbreitung und Evolution; ähnlich wie bereits in der herkömmlichen Struktur durch die informelle Organisation, die in der Cafeteria oder im Golfclub entsteht. Drei Eigenschaften haben alle Formen der Selbstführung gemeinsam:

- Teams sind die Struktur - nicht mehr Abteilungen, Einheiten oder Divisions. Für diese werden spezielle Rollen definiert und die Macht wird verteilt.
- Teams gestalten und führen sich selbst.
- Führung ist kontextabhängig. Die Führungsfunktion ist nach Rollen verteilt, nicht nach Personen. Die Führungsverantwortungen verschieben sich, wenn die Arbeit sich ändert oder die Teams neue Rollen definieren.

Die enthierarchisierten Strukturen können dazu beitragen, dass Organisationen anpassungsfähiger und beweglicher werden, aber die meisten Unternehmen sollten sie nicht pauschal übernehmen. Noch ist keineswegs erwiesen, dass Selbstführung für

jede Organisation wirksamer ist. Sie kann mehr Selbstbestimmung bedeuten, aber auch mehr Druck. Die Geschichte der Organisationskonzepte von der divisionalen Struktur über die Team- und Prozessorganisation bis hin nun zur Selbstorganisation lehrt, dass es darum geht, ein komplexes, adaptives System je nach Kontext angemessen zu führen und dabei die Mitarbeiter und andere Stakeholder mit ins Boot zu holen.

Agilität versus Businessplan, selbstführende Teams versus Hierarchie: Die digitale Transformation setzt die Kompetenz gegensätzliche Perspektiven zu entdecken und zu bewältigen an die erste Stelle der Managementagenda. Navigieren bei strategischen Spannungen ist die Herausforderung. Die Suche nach dem richtigen Mix von theoretischer Analyse, Intuition und praktischem Lernen im digitalen Zeitalter hat gerade erst begonnen.

Hans-Erich Müller