

Strategische Steuerung der Agilität?

Unsere heutige Umwelt zeichnet sich durch hohe Volatilität aus. Das in jüngster Zeit in Mode geratene Konzept der Agilität suggeriert, dass Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind. Bedeutet dies, dass wir im Unternehmensalltag Planung und strategische Steuerung vergessen können?

Christiane Prange

Über Agilität wird viel geschrieben: vom agilen Team über agile Führung bis hin zu agilem Marketing und Finanz-Management oder in jüngerer Vergangenheit sogar über strategische Agilität (vergleiche Scheller 2017; Anderson/Uhlig 2015). Doch was „agil“ eigentlich genau bedeutet, bleibt oft im Verborgenen. Der lateinische Wortursprung „agilis“ verweist auf agere für tun, machen oder auch handeln. Viele Studien haben in der Zwischenzeit eine beträchtliche Debatte erzeugt, in der es um die Fragen geht, was der Begriff Agilität beinhaltet und welche Bedeutung das Konzept in einer zunehmend volatilen Umwelt hat (vergleiche Economic Intelligence Unit 2009).

Die meisten Ansätze greifen den Begriff des Handelns auf und betonen sogar die Notwendigkeit, in beschleunigter Weise zu agieren, sei es beim Eintritt in fremde Märkte, bei der Produktentwicklung oder in der Produktion. Dieses Verständnis resultiert aus den Anfängen der Beschäftigung mit Agilität in der Software-Entwicklung. Dort wurde Agilität als eine Sammlung von Grundsätzen und Praktiken zur schnelleren Handhabung von IT-Projekten verstanden. Statt sich mit zeitfressenden und ineffizienten Prozessen abzugeben, wurden agile Methoden als ein Mittel zu mehr Flexibilisierung und Anpassungsfähigkeit eingesetzt (vergleiche Beck et al. 2001). Ein Blick in die Vergangenheit zeigt allerdings, dass es zwei verschiedene Auffassungen von Agilität gibt. Sie stellen jeweils eine andere Geschwindigkeit

„Reflexion und Stillhalten können angemessene und effektive Antworten auf strategische Herausforderungen sein.“

in den Fokus: Bei dem ersteren, ursprünglichen Verständnis geht es um Schnelligkeit. Die zweite, erweiterte Auffassung berücksichtigt neben Schnelligkeit auch die Option des Stillhaltens und der Reflexion. Ein Unternehmen muss sich nun bewusst entscheiden, welche Ausprägung von Agilität im jeweiligen Kontext passend ist.

Agilität 1.0 – Betonung von Flexibilität und Schnelligkeit

In den Anfängen betrachtete man Agilität als die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell und effizient an verändernde Rahmenbedingungen anzupassen (vergleiche Sharifi/Zhang 2001) – ein Verständnis, dem eine „Mehr-ist-besser-Annahme“ zugrunde liegt. Dieses Verständnis ist insbesondere in Industriezweigen vorherrschend, die von kurzen Produktlebenszyklen und hoher Technologieintensität geprägt sind. Ford Motor Company in China beschreibt Agilität zum Beispiel wie folgt: „Agilität ist wie Du dich bewegst, wie schnell Du die Veränderungen in der Umwelt erkennst und darauf reagieren kannst.“ In ähnlicher Weise definiert ein ehemaliger Vorstand einer Siemens Hightech-Sparte Agilität als „die Fähigkeit, schnell auf technologische Entwicklungen und Trends im Markt zu reagieren“ (Prange 2017).

Keine Frage, Schnelligkeit ist wichtig. Allerdings kann ein unreflektiertes Voranpreschen auch Nachteile mit sich bringen, zum Beispiel wenn eine



Prof. Dr. Christiane Prange

ist Professorin für Strategisches und Internationales Management an der Tongji Universität, School of Economics und Management und Agile Venture Lab.

Christiane Prange
Tongji Universität, Shanghai, P. R. China
E-Mail: prange@agileventurelab.com

Angesichts der Vielfalt an Definitionen ist es notwendig, sich Gedanken zu machen, was Agilität genau meint.

hohe Fehlerintensität gekoppelt mit hohem Lernaufwand zu unvorhergesehenen und überproportionalen Kosten führt. Einige Unternehmen haben dies bereits erkannt. Sie haben sich davon verabschiedet, immer der Erste im Markt sein zu wollen. Stattdessen schauen sie sich die Probleme anderer Unternehmen an, lernen aus ihnen und entwickeln eigene Geschäftsmodelle und Strategien.

Diese Reflexionsschleife, auf der unter anderem auch der Erfolg der „Second Mover“ beruht, hat dazu geführt, dass sich das Verständnis von Agilität verändert. Mittlerweile werden auch Themen wie Langsamkeit, Resilienz und Abwarten mit Agilität konnotiert (vergleiche Prange 2016; Prange/Heracleous 2018).

Agilität 2.0 – Betonung von Reflexion und Entscheidungsfähigkeit

Unternehmen mit dem erweiterten Verständnis von Agilität wissen, dass Schnelligkeit in vielen Situationen wichtig ist; sie wissen allerdings ebenfalls, dass es nicht immer sinnvoll ist, seinen Wettbewerbern hinterherzulaufen, der Erste sein zu wollen und sich permanent an die hektischen Anforderungen des Umfeldes anzupassen. Diese Unternehmen entscheiden sich bewusst dafür, ein geringeres Maß an Veränderung und Dynamik in ihre Prozesse einzubauen. Ihr Verständnis von Agilität basiert auf einer „Weniger-ist-besser-Annahme“: Agilität 2.0. Sie betonen stattdessen traditionelle Werte und entscheiden sich, ihr Image zu verfestigen oder ihre Führungstradition zu bewahren. Sie wissen, dass permanente Veränderung oft unproduktiv ist. Und sie entscheiden sich, ganz gezielte Anpassungen vorzunehmen, zum Beispiel nur einige Marketingkanäle zu revolutionieren, Produkte inkrementell zu verbessern oder einzelne Rollen und Titel anzupassen.

Checkliste Agilität

Zur Durchführung eines agilen Transformationsprojektes ergeben sich einige wichtige Anhaltspunkte, die anhand folgender Fragen diskutiert werden sollten:

- Wie lässt sich die Umwelt des Unternehmens beschreiben (stabil, dynamisch)?
- Wie ist der Ist-Zustand für Agilität pro Dimension?
- Ist Agilität 1.0 oder Agilität 2.0 eher angemessen?
- Wie sieht der Soll-Zustand für Agilität pro Dimension und für das gesamte Unternehmen aus?
- Welche KPIs sollen verwendet werden und wie lassen sie sich messen?
- Welchen Beitrag hat eine einzelne Agilitäts-Dimension für das Erreichen der Unternehmensziele? Sollte eine Gewichtung eingeführt werden?
- Wie ist die Diskrepanz zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand überbrückt werden? Wie werden Organisations- und Personalentwicklung einbezogen? Geht es um Wahrnehmungs- oder um Handlungsprobleme?
- Wie wird der Prozess der agilen Transformation initiiert, gesteuert und gemessen?
- Wie wird ein „agiles Mindset“ im gesamten Unternehmen verankert, um für zukünftige Transformationen bereit zu sein?

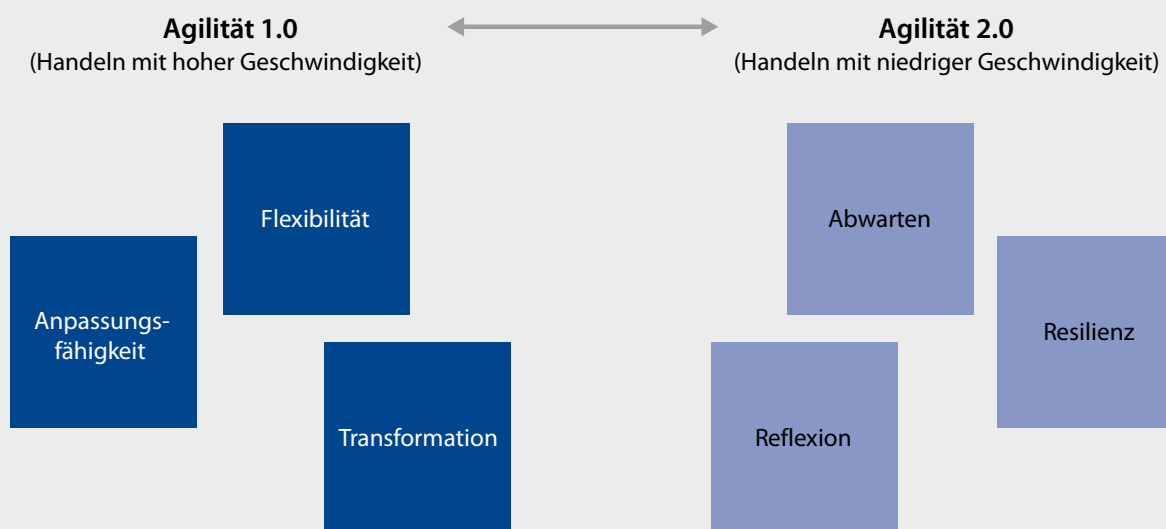
Diese Entwicklung ist insbesondere bei Familienunternehmen zu beobachten, findet sich aber auch bei großen internationalen Konzernen, die sich bewusst gegen eine permanente Transformation ihres Unternehmens entscheiden. Das Neue daran ist, dass gerade diese bewusste Entscheidung gegen ständige Veränderung einen hohen Grad an Agilität beweist. Reflexion und Stillhalten können angemessene und effektive Antworten auf strategische Herausforderungen sein. Auf die Frage, wie sie Agilität definiert, hat zum Beispiel die Werbeagentur J.W. Thompson geantwortet: „Die einfache Antwort ist Anpassung an Veränderung – immer schneller und schneller werden. Aber auf einer anderen Ebene geht es nicht um revolutionäre Veränderung, es geht vielmehr um Evolution. Das bedeutet, dass man Vertrauen in seinen Unternehmenskern – sozusagen die DNA – hat und sie bewahren muss“ (Prange, 2017). Genau diese Fokussierung auf eine Kernidentität ist wichtig, da sich erst hieraus vertrauensvolle und verlässliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden ableiten lassen.

Keine der beiden Interpretationen von Agilität – einerseits Schnelligkeit und Flexibilität, andererseits Reflexion – ist grundsätzlich besser als die andere (vergleiche **Abbildung 1** für einen Überblick). Je nach Kontext oder Unternehmensbereich wird sich ein Unternehmen zwischen den beiden Formen bewegen. So ist zum Beispiel die IT-Industrie durch hohe Dynamik gekennzeichnet, während zum Beispiel der Schiffsbausektor eher stabiler ist. Für einzelne Funktionsbereiche wie Marketing und Vertrieb ändern sich die Rahmenbedingungen häufiger, während andere Bereiche, etwa Finanzen und Recht, stärker an Gesetzesvorlagen gebunden sind. Entsprechend wird

Zusammenfassung

- Agilität ist in einem volatilen Umfeld von wesentlicher Bedeutung für die Erfolgsfähigkeit eines Unternehmens.
- Ein erweitertes Verständnis von Agilität bezieht auch die Faktoren Resistenz und Resilienz mit ein.
- Das Agility-Transformer-Modell hilft Unternehmen festzustellen, welche Art von Agilität für sie zutrifft.

Abb. 1 Agilität zwischen Geschwindigkeit und Reflexion



Quelle: eigene Darstellung

Agilität muss auf der strategischen Ebene eines Unternehmens verankert sein und an strategische Unternehmensziele anknüpfen.

Das Agility-Transformer-Modell

Die Entwicklung des Agility-Transformer-Modells basiert auf einer mehrjährigen Studie (2016–2018) mit mehr als 50 Interviews sowie Fallbeispielen aus der Literatur und weiteren sekundären Daten. Im Projekt wurden sowohl das Verständnis von Agilität als auch die Herangehensweise an agile Transformationsprojekte diskutiert. Als Interviewpartner standen hauptsächlich Personen aus dem oberen und mittleren Management bereit, die von der Notwendigkeit einer agilen Organisation überzeugt waren. Die befragten Unternehmensvertreter gehörten unterschiedlichen Branchen an (Automobil, FMCG, Hightech, Medien, IT und andere) und sind in unterschiedlichen Kontinenten ansässig (USA, Asien, Europa). Methodisch wurde eine „abduktive Herangehensweise“ (hin- und herbewegen zwischen Theorie und Praxis) gewählt, um die acht Dimensionen des Modells sowie die dazugehörigen Positionen zu ermitteln.

eine jeweils andere Variante von Agilität mit unterschiedlichen Herausforderungen für die Steuerungsprozesse von Unternehmen angemessen sein.

Veränderung von Steuerungsprozessen: Das Agility-Transformer-Modell

Welche Form der Agilität ein Unternehmen benötigt, hängt ganz von seiner speziellen Situation ab. Dabei kann es durchaus sein, dass die Diagnose in den einzelnen Unternehmensbereichen – wie oben angesprochen – ganz unterschiedlich ausfällt. Mithilfe des Agility-Transformer-Modells kann der Agilitätsgrad in unterschiedlichen Unternehmensbereichen diagnostiziert werden, und es können Transformationsschritte zur Erzielung eines höheren Agilitätsgrades eingeleitet werden.

Das Modell berücksichtigt dabei acht Dimensionen: Struktur, Fähigkeiten, Strategie, Leadership, Kommunikation, Wissen, Mindset sowie Identität (vergleiche **Abbildung 2**). Einige dieser Dimensionen, wie beispielsweise Leadership oder Mindset, sind schon von vielen Unternehmen betrachtet worden, während die gesamten acht Dimensionen in diesem Modell erstmalig zusammengefasst werden. Die Besonderheit ist, dass sich in diesem Modell die im ersten Abschnitt getroffene Unterscheidung von Agilität 1.0 und 2.0 wiederfindet.

„Mithilfe des Agility-Transformer-Modells kann der Agilitätsgrad in unterschiedlichen Unternehmensbereichen diagnostiziert werden.“

Drei Orbits reflektieren die unterschiedlichen Rahmenbedingungen (vergleiche Snowden/Boone 2007). Eine Positionierung auf einem inneren Orbit ist dann sinnvoll, wenn sich ein Unternehmen in einer einfachen und wenig dynamischen Umwelt befindet, in der es möglich und auch sinnvoll ist, den Status quo zu bewahren. Auf dem zweiten Orbit zu agieren heißt, sich einer verändernden Umwelt bewusst zu sein und mit entsprechenden Anpassungen gegenzusteuern. Auf dem äußeren Orbit befindet sich ein Unternehmen dann, wenn permanentes Experimentieren und Ausprobieren notwendig sind, da keine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung mehr festzustellen ist. Traditionell wird der dritte Orbit oft mit Agilität (1.0) gleichgesetzt. Doch ein Zustand der permanenten Veränderung ist weder wünschenswert, noch kann er profitabel sein. Daher kann eine entgegengesetzte Strategie – sich in Richtung Resilienz oder Verlangsamung des ersten Orbits zu bewegen – in einigen Fällen erfolversprechender sein (Agilität 2.0).

Zusammen mit den acht Dimensionen und drei Orbits des Modells ergeben sich 24 unterschiedliche Positionierungsmöglichkeiten. Betrachtet man zum Beispiel die Dimension „Struktur“, so findet man auf dem inneren Orbit als Rahmenbedingung ein hierarchisches Verständnis. Genau dies kann von immenssem Vorteil sein, wenn man etwa an die Notaufnahme eines Krankenhauses oder an ein Kernkraftwerk denkt, in denen klare Anweisun-

gen und konsolidierte Prozesse für das Überleben sorgen. Zu den Unternehmen, die sich in einigen Dimensionen erfolgreich auf dem inneren Orbit positionieren, gehören auch solche, die konsequent an der Verfestigung ihrer Identität arbeiten, wie zum Beispiel die Luxus-Modemarke Hermès.

Anders sieht dies auf dem äußeren Orbit aus. Dort gibt es fluide Strukturen, die hohe Eigenverantwortung und rasche Entscheidungsfindung erfordern. Hier wird Experimentierfreude quasi in Unternehmensprozesse eingebaut, wie beispielsweise bei dem Online-Unternehmen Zappos. Auch Nokia ist ein gutes Beispiel für den äußeren Orbit: Das Unternehmen hat sich in der Vergangenheit einem grundlegenden Identitätswandel unterworfen. Auf einem mittleren Orbit sind überwiegend Unternehmen zu finden, die sich flexibel und vielseitig aufstellen und sowohl Agilität 1.0 als auch Agilität 2.0 zulassen. Hier sind beispielsweise Dr. Oetker und Ford anzusiedeln: Dr. Oetker hat seine Unternehmensidentität graduell angepasst, und Ford nutzt Strukturen, die sowohl hohe Transformation als auch Konstanz des Kerngeschäfts erlauben.

Eine Agilitätsdiagnose kann über drei Orbits und acht Dimensionen erfolgen.

Abb. 2 Das Agility-Transformer-Modell (beispielhafte Positionen)



Quelle: eigene Darstellung

Die Definition des Agilitäts-Soll-Zustandes sollte in Abhängigkeit von der jeweiligen Umweltsituation erfolgen.

Diese Beispiele zeigen, dass Agilität sehr unterschiedliche Gesichter haben kann. Befindet sich ein Unternehmen auf einem inneren Orbit, zielt es tendenziell auf hohe Effizienz, klare Verfahrensrichtlinien, kleine Verbesserungsschritte und hohe Konsistenz ab (Agilität 1.0). Dies wird zum Beispiel anhand der Dimension des Strategieprozesses deutlich, der hier linear und mit klarer Zielsetzung erfolgt. Wenn sich das Marktumfeld wenig ändert oder starken Regulierungszwängen unterliegt, kann dieser Planungsansatz durchaus erfolgreich sein. Ein Mehr an Agilität im Sinne von Schnelligkeit und Flexibilisierung wäre kontraproduktiv und teuer. Ebenso kann ein administrativer Führungsstil für Unternehmen und Unternehmensbereiche auf dem ersten Orbit sinnvoll sein, beispielsweise in einem produktionsorientierten Umfeld oder in einer Hochsicherheitssituation.

Die Positionierung auf einem Orbit hat Auswirkungen darauf, wie Agilität gemessen und die zugrunde liegenden Prozesse gesteuert werden können. Je mehr sich ein Unternehmen in einzelnen Dimensionen in Richtung des dritten Orbits bewegt, desto mehr verringern sich Planung und Kontrolle, da hier eher der Grad der Veränderungsfähigkeit im Blickfeld steht. Dies bedeutet aber keinesfalls ein Ende von Steuerung: Hier müssen lediglich andere KPIs gefunden werden, die Ziele wie Innovationsgrad, Markteintrittsgeschwindigkeit oder Wettbewerbsposition angemessen abbilden können.

„Agilität ist vielmehr eine Geisteshaltung, die alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens durchdringen muss – zuallererst das Management.“

Soll eine Positionierung auf dem äußeren Orbit erfolgen, kann ein Unternehmen auch Veränderungsfähigkeit selbst als Ziel formulieren. Auch wenn permanente Veränderung selten ein Dauerzustand ist, stellt sich für viele Unternehmenslenker die folgende Frage: Wie lässt sich die agile Transformation steuern und umsetzen?

Steuerung der agilen Transformation

Agilität besteht aus mehr als einem Methodenkatalog, und Agilität zu verordnen, gelingt in den seltensten Fällen. Agilität ist vielmehr eine Geisteshaltung, die alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens durchdringen muss – zuallererst das Management. Vor dem Start eines Agilitätsprojektes kann es deshalb sinnvoll sein, einen Top-Management-Workshop durchzuführen, um sich mit dem Mindset von Führungskräften und ihrer Vorbereitung für agiles Denken auseinanderzusetzen. Denn: Eine agile Transformation sollte selbst mithilfe agiler Prinzipien und Methoden durchgeführt werden; ein traditioneller Command-and-Control-Style ist hier wenig zielführend, um eine breite Resonanz bei den beteiligten Mitarbeitern zu erreichen. Der Übergang ist dann besonders schwierig, wenn die Führung eines Unternehmens in einem Mindset auf dem ersten Orbit verankert ist und

erst anfängt, sich mit dem Thema Veränderungen zu beschäftigen. Ungeachtet der Bedeutung eines agilen Mindsets hilft eine gute Kenntnis agiler Methoden. Insbesondere kann es sinnvoll sein, die Planung eines agilen Transformationsprojektes mithilfe eines Scrum-Prozesses zu starten (vergleiche **Abbildung 3**; Schwaber 2008, Beitrag Goncalves, L., S. 40 in diesem Heft).

Agile Methoden können auch über den Horizont eines aktuellen Sprints hinaus eingesetzt werden, zum Beispiel durch mehrtägige Workshops, in denen mehrere Sprints hintereinandergeschaltet werden, um die strategischen Projekte eines Unternehmens zu priorisieren. Alternativ können auch Meta-Sprints genutzt werden, die einzelne Projekte über einen längeren Zeitraum hinweg koordinieren. Die Befürchtung, dass eine agile Transformation zulasten der strategischen Steuerbarkeit geht, ist somit nicht begründet.

Ein Strategieprozess zur agilen Transformation sollte sich selbst agiler Methoden bedienen.

Schlussbetrachtung

Agilität ist en vogue, keine Frage. Bevor ein Unternehmen sich allerdings mit diesem viel diskutierten Konzept beschäftigt, sollte geklärt werden, was Agilität eigentlich bedeutet. Dieser Beitrag stellt zwei verschiedene Bedeutungen vor: Agilität 1.0. mit einem Fokus auf Anpassung und Schnelligkeit; Agilität 2.0 als Reflexion und Resilienz. Beide Formen der Agilität sind wichtig – je nach Unternehmenskontext. Das Agility-Transformer-Modell bietet eine Hilfestellung, um ein Unternehmen anhand mehrerer Dimensionen zu

Abb. 3 Strategische Planung als Scrum-Prozess



Quelle: eigene Darstellung

positionieren und den gewünschten Zielgrad der Agilität zu ermitteln. Eine Positionierung auf einem Orbit hat unmittelbare Konsequenzen für das Controlling. Je weiter außen man sich auf einem Orbit des Modells positioniert, desto weniger werden klassische finanzielle KPIs greifen. Damit permanente Transformation nicht zulasten der Steuerbarkeit geht, kann es in einigen Fällen sinnvoll sein, die mit Agilität 1.0 einhergehende Geschwindigkeit zu reduzieren und sich auf einen inneren Orbit zu begeben (Agilität 2.0). Ein erfolgreiches Unternehmen wird diese delikate Balance zu steuern wissen.

Literatur

Anderson, K./Uhlig, J. (2015): Das agile Unternehmen: Wie Organisationen sich neu erfinden. Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannter Topmanager, Frankfurt/Main.

Beck, K./Beedle, M./van Bennekum, A./Cockburn, A./Cunningham, W. (2001): Manifesto for Agile Software Development, <http://agilemanifesto.org> (letzter Abruf: 15.01.2018).

Economic Intelligence Unit (2009): Organisational Agility – How Business can Survive and Thrive in Turbulent Times, <https://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf> (letzter Abruf: 15.01.2018).

Prange, C. (2016): Engaging with Complex Environments: Why Agility Involves More than Running Hard, in: International Journal of Complexity in Leadership and Management, 3 (3), S. 182-197.

Prange, C. (2017). Strategic Agility on the Move. Global Research Study 2016-2018, Tongji Universität, Shanghai, China.

Prange, C./Heracleous, L. (2018): Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Environments, Cambridge.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation, München.

Schwaber, K. (2008): Scrum im Unternehmen, Redmond.

Sharifi, H./Zhang, Z. (2001): Agile Manufacturing in Practice – Application of a Methodology, in: International Journal of Operations & Production Management, 21 (5/6), S. 772-794.

Snowden, D./Boone, M. E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making', in: Harvard Business Review, 85 (11), S. 68-76.



Agilität



Maximini, D. (2018): Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.
www.springerprofessional.de/link/15415216

Baltes, G./Freyth, A. (Hrsg.) (2017): Veränderungsintelligenz – Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern, Wiesbaden.
www.springerprofessional.de/link/15214436