

Ständiges Reporting und Abstimmungsschleifen behindern einen zügigen Projektverlauf. Wie bei allen Change-Prozessen darf die psychologische Komponente nicht unterschätzt werden. Agilität erfordert mehr als die technische Implementierung einer Methode. Ein High-Performance-Team muss erst heranreifen.

### >> Sich neu erfinden <<

Der Sportartikelhersteller adidas sah sich 2015 angesichts wachsender Konkurrenz gezwungen, sich als schnelle, kundenorientierte Marke neu zu erfinden. Schlanke



Magna Steyr setzt auf Agilität, um für Unsicherheiten der Märkte besser gerüstet zu sein.

Produktionsprozesse und kurze Lieferwege sollen die Supply Chain verkürzen. Bis zum Jahr 2020 will adidas 50 % seiner Produkte innerhalb von 45 Tagen von der Idee ins Regal bringen.

Flexible Strukturen zur Umsetzung eines kundenorientierten Geschäftsmodells sind aber nur die eine Seite. Die adidas-Gruppe reformierte parallel dazu im Sinne einer Top-down-Strategie die Rolle der Personalabteilung. Sie gibt Impulse für Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege, deren Auswahl und Gestaltung obliegt wiederum – Stichwort Eigenverantwortung – den Führungskräften und Mitarbeitern selbst. Ziel ist die Schaffung einer »innovationsförderlichen Arbeitsumgebung«.

Das Unternehmen bewegt sich dabei weitgehend auf Neuland. Es braucht neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle. Auf praxiserprobte Konzepte oder Erfahrungswerte lässt sich noch nicht zurückgreifen. So viel ist dem adidas-Management aber schon jetzt klar: »Es reicht nicht aus, Hierarchien verschwinden zu lassen und selbstgesteuerte Teams einzuführen, wenn Mitarbeiter weiterhin in alten Routinen verhaftet sind und Führungskräfte nach wie vor auf Standardisierung statt Flexibilisierung setzen.« ■

## »Kreeeeativabteilung! Habt Acht!«\*

Ganz schön kompliziert? Warum Hierarchie nicht die richtige Antwort auf mehr Komplexität sein kann.



Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

> **Etliche Leser** werden sich vielleicht noch an ihre Zeiten am Exerzierplatz erinnern. Wir wurden vorbereitet, unser Land notfalls mit der Waffe zu verteidigen. Klare Hierarchie mit genau definierten Regeln und Abläufen: In einem Einsatzfall ist das auch sinnvoll, aber wie steht es mit dem »Geschäftsmodell Landesverteidigung« in Zeiten von Cyber-War & Co? Reale Bedrohungen, wie z.B. Hackerangriffe auf die nationale Stromversorgung, hätten kriegsähnliche Auswirkungen. Auch ohne Kriegserklärung. Hier ist es offensichtlich, dass Strammstehen allein heute immer weniger funktioniert. Das gilt aber nicht nur für das Militär.

Die gesamte (Wirtschafts-)Welt mutiert gerade rasant von »kompliziert« zu »komplex«. Das ist eine wesentliche Unterscheidung, weil sie jeweils ganz unterschiedliche Kompetenzen, Zugänge und Lösungsansätze bedingt. Höherwertige Anforderungen und Fähigkeiten setzen per se mehr Komplexität voraus und bedingen diese gleichzeitig auch. So kann z.B. ein Computer einfach mehr als eine Schreibmaschine. »Kompliziert« bedeutet, dass ich im Prinzip die zugrundeliegenden Regeln überblicken und verstehen kann. Ich muss nur gut genug suchen, um eine eindeutige Antwort finden zu können (z.B. Motorenoptimierung). Als »komplex« bezeichnet man hingegen die Eigenschaft eines Systems, dessen Gesamtverhalten nicht mehr beschreibbar ist, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelbestandteile und ihre Wechselwirkungen besitzen würde (z.B. Wirtschaftspolitik, Führung). Formelhaft könnte man auch sagen: Komplexität = alle Systemelemente x Beziehungen zueinander x mögliche Zustände. Es kann nicht mehr eine richtige Antwort geben. Wenn man Komplexität eh nicht »managen« kann, was wären dann zielführende Antworten stattdessen?

Je unüberschaubarer die Umgebung wird, desto wichtiger ist die eigene Unternehmenskultur. Sie fungiert als hochwirksamer Filter für Wahrnehmung und Strategie und steuert konkretes Verhalten in der Organisation. Sie ist das Substrat, auf dem agiles Denken und Handeln überhaupt erst möglich wird. Flexibel, proaktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit agieren zu können, ist also zuerst eine Kulturfrage.

Zum Beispiel Entscheidungen: Sie reduzieren per se immer Komplexität von innen, weil sie eine Festlegung treffen. Die Kernfrage ist, wo und wie es zu diesen Entscheidungen kommt. Organisationen, die eine klare Vision/Mission und dazu passende Ziele formuliert haben, sind gut beraten, wenn sie die Selbstorganisationsfähigkeit bewusst in der Teamebene stärken. Dazu braucht es autonome Mitarbeiter innerhalb eines definierten Handlungsrahmens mit klar kommunizierten Leitplanken. Selbstorganisationsfähigkeit gilt es zu fördern und zu fordern.

In einem Klima, das Fehler vor allem als Lernquelle ansieht, Leitplankenüberschreitungen aber auch klar anspricht. Eine Kultur des Vertrauens ist dabei der Kitt, der alles zusammenhält. Damit ist die primäre Problemlösungskapazität dort angesiedelt, wo es (schnell) notwendig ist. Es ergeben sich automatisch Puffereffekte gegen direkte Übersteuerung bzw. realitätsfremde Regulierung von oben.

\*Oxymoron: eine Kombination von zwei einander eigentlich ausschließenden Begriffen wie z. B. »beredtes Schweigen«

> **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.