

Infizieren und viral verbreiten

Agiles Denken Firmen müssen agiler werden. Das hört man derzeit überall. Doch die meisten Unternehmen wollen dies schon lange. Das Ziel, zumindest als Absichtserklärung, ist weit verbreitet - nachhaltig umgesetzt wurde es bisher eher selten. Wir erklären, wie agiles Denken viral verbreitet wird.

Katja von Bergen*

Was bedeutet Agilität im Unternehmenskontext? Googled man den Begriff, stößt man rasch auf das „Agile Manifest für Softwareentwicklung“, das 2001 einige Vorreiter in den USA gemeinsam verfasst und veröffentlicht haben. Die Prinzipien für die Softwareentwicklung basieren auf vier Grundsätzen:

- Menschen sind wichtiger als Prozesse.
 - Eine funktionierende Software ist wichtiger als Dokumentation.
 - Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Aushandeln von Verträgen.
 - Reaktion ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.
- Dahinter steckt die Erkenntnis: Projekte in Unternehmen werden stets komplexer. Deshalb stehen

Unternehmen an einer Schwelle, an der die alten (Projekt-)Managementmodelle und -methoden nicht mehr ausreichen. Das Unternehmensumfeld ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig geworden, so dass die tradierten (Projekt-)Managementmethoden zwar noch ihre Berechtigung haben, sie benötigen aber eine Ergänzung. Es geht also nicht um ein „entweder-oder“, sondern um ein „sowohl-als-auch“.



> Agilität ist für viele Unternehmen der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft. Doch wie verbreitet man agiles Denken?

Wann ist jedoch ein agiles Vorgehen und wann sind Lean- und Standardprozesse angesagt? Hierzu hat der Professor für Management an der Hertfordshire Business School in Großbritannien Ralph Douglas Stacey geforscht und die Stacey-Matrix entwickelt. Der Stacey-Matrix zufolge ist eine (Management-) Entscheidung einfach, wenn außer dem Ziel und den Lösungsanforderungen auch der Weg dorthin klar ist. Dann ist folgendes Handeln angesagt: Anschauen, einordnen, ableiten, reagieren. Sind jedoch das Was und/oder das Wie teilweise unklar, dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen: Anschauen, analysieren, reagieren. Und wenn neben den Zielen und/oder Lösungsanforderungen auch der Weg dorthin sehr unklar ist, dann ist die Entscheidungsfindung komplex, und es empfiehlt sich folgendes Vorgehen: probieren, anschauen, reagieren, erneut probieren, anschauen, reagieren usw. - also in iterativen Schleifen arbeiten, um sich allmählich dem Ziel zu nähern.

Die Stacey-Matrix ist ein Instrument, um zu einer ersten Einschätzung eines Projektes oder eines Vorhabens zu gelangen. Ist die Entscheidungssituation „einfach“ oder „kompliziert“, kommt man in der Regel mit Standardprozessen und Lean-Ansätzen weiter. Ist sie hingegen „komplex“ oder gar „chaotisch“, sollte man sich agiler Methoden bedienen. Ausgearbeitet wird dieser (Projekt-)Management-Ansatz in dem von Saras D. Sarasvathy, Professor an der University of Virginia (USA), entwickelten Effectuation-Ansatz. Er wurde für Situationen und Konstellationen entwickelt, in denen Entscheidungen nicht auf Basis einer kausalen Logik, die auf begründeten Vorhersagen der Zukunft basieren, getroffen werden können, weil belastbare Prognosen aufgrund der hohen Unsicherheit nicht möglich sind. Der Effectuation-Ansatz geht davon aus: Die Zukunft ist nicht oder nur bedingt vorhersehbar. Sie kann jedoch durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren aktiv gestaltet werden. So z.B., wenn ein Unternehmen entscheidet: Wir forcieren die Entwicklung einer bestimmten Technologie. Dann reduziert sich die Unklarheit, weil gewisse Basisentscheidungen über das Ziel und die Anforderungen, die beispielsweise die Problemlösungen erfüllen müssen, getroffen wurden. Ebenso verhält es sich, wenn das (Projekt-)Management z.B. entscheidet: Wir investieren versuchsweise den

Betrag X in die Entwicklung der Technologie A und den Betrag Y in die Entwicklung der Technologie B, weil wir noch nicht wissen, welche Technologie sich durchsetzen wird. Dann plant das Unternehmen sozusagen ausgehend von den vorhandenen Ressourcen und Mitteln die Zukunft und die zentrale Frage lautet: Was ist der maximale Betrag, den wir verschwenden können, sollten unsere Versuche nicht von Erfolg gekrönt sein oder unsere Annahmen/Prognosen sich als unzutreffend erweisen? Auch das reduziert die Unklarheit. Saras D. Sarasvathy nahm in empirischen Studien Erfolgsmodelle unter die Lupe und leitete daraus vier Prinzipien zur Entscheidungsfindung in Situationen der Ungewissheit ab:

Vier Prinzipien bei Ungewissheit

- Das Prinzip der Mittelorientierung: Es besagt, dass die jeweils verfügbaren Mittel und Ressourcen bestimmen, welche (veränderlichen) Ziele angestrebt werden - und nicht umgekehrt.
- Das Prinzip des leistbaren Verlusts: Es besagt, dass der Verlust bzw. Einsatz, den das Unternehmen verschmerzen kann, ohne z.B. seine Existenz zu gefährden, bestimmen, welche Gelegenheiten wahrgenommen werden bzw. welche Schritte in einem Vorhaben unternommen werden.
- Das Prinzip der Umstände und Zufälle: Es besagt, dass unerwartete Ereignisse, Umstände sowie Zufälle zur Veränderung genutzt und in Innovationen transformiert werden.
- Das Prinzip der Vereinbarung und Partnerschaften: Es besagt, dass Partnerschaften mit Personen oder Organisationen eingegangen werden, die bereit sind, trotz der bestehenden Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen zu treffen und eigene Mittel in die Gelegenheiten zu investieren, so dass die Erfolgsaussichten steigen und die Erfolgsrisiken für die einzelnen Partner sinken.

Das klassische Projektmanagement ist es gewohnt, dass das Ziel vorgegeben ist und Projekte ausgehend von diesem rückwärts geplant werden. Ist das Ziel jedoch unklar oder steht es unter Vorbehalt, dann erfolgt die Planung ausgehend von den vorhandenen Ressourcen und Mitteln. Ein solches (Verfahrens-)Modell setzt voraus, dass die Führung eine Entscheidungsgewalt z.B. an die Projektbeauftragten abgibt für vielleicht auch ungewohnte oder unkonventionelle Lösungswege. Aber auch bei den (Projekt-)Mitarbeitern ist ein Umdenken

nötig. Sie müssen lernen, mit einem vorübergehenden Führungsvakuum zurecht zu kommen. Auf ein unklares Ziel zuzusteuern und sich immer wieder kritisch zu fragen, ob man sich (noch) auf dem richtigen Weg befindet - ein solches Vorgehen lässt sich mit starren Managementmethoden nur schwer vereinbaren. Bei komplizierten oder gar chaotischen Entscheidungssituationen ist es hilfreich, sich vor dem Start eines Projektes z.B. mit Hilfe der Stacey-Matrix bewusst zu machen, welchen Charakter das Vorhaben hat, um sich anschließend für ein mehr oder weniger agiles Vorgehen zu entscheiden. Wird ein Projekt jedoch unreflektiert agil angegangen ist nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns hoch, sondern auch, dass die Beteiligten anschließend sagen: Agilität funktioniert nicht. Das heißt: Agilität setzt voraus, dass die Projektbeteiligten das Denken verinnerlicht haben, dass abhängig vom Charakter eines Projekts und davon, wie klar die Ziele und Anforderungen sowie der Lösungsweg sind, bei der Projektplanung, -gestaltung und -durchführung ein unterschiedliches Vorgehen angesagt ist.

Agile Denkmuster verankern: Virale Verbreitung planen

Doch wie können solche agilen Denkmuster in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden? Nicht durch eine Anordnung von oben. Eine solche Einstellung und Haltung kann sich nur viral in Unternehmen verbreiten. Eine höhere Agilität setzt also eine Viralität in der Kommunikation voraus. Die Erkenntnis, dass ein agiles Vorgehen bei gewissen Aufgaben zielführender ist als definierte Projektpläne, muss sich wie ein Virus in der Organisation verbreiten. Was bedeutet dies im Umkehrschluss, wenn man möchte, dass sich z.B. ein agiles Denken nebst der damit übereinstimmenden Einstellung und Haltung möglichst schnell und virusartig verbreitet? Dann lauten die erste Maxime: Frühe Erkennung der Träger, also der bereits „Infizierten“. Die weiteren Maximen lauten:

- Bringe die Träger in Kontakt mit möglichst vielen (potenziellen) Unterstützern von agilen Denkmustern.
- Verbinde und vernetze die bereits „Infizierten“ und ihre potenziellen Unterstützer und baue die Barrieren für eine Übertragung/Infizierung ab.
- Schwäche die Widerstandskraft der tradierten Kultur durch Unterstützung der „Infizierten“ und eine aktive Kommunikation des erfolgreichen Vorgehens. [kun]



Sariana Kunze,
Redakteurin
sariana.kunze@vogel.de

Mein Veranstaltungstipp zum Thema: Das Seminar „Agile Führung“ findet am 12. Dezember in Stuttgart statt: www.elektrotechnik.de/k6

*Katja von Bergen, Unternehmens- und Managementberaterin, Dr. Kraus & Partner