



Speakers Corner

„Agilität ist nicht
spielentscheidend“

Foto: Sonja Radatz

Das „agile Unternehmen“ und das „agile Team“ erlebe ich als Modebegriffe, die – so scheint es – durch die Corona-Krise weiter an Bedeutung gewonnen haben. Denn Agilität verspricht ein modernes Unternehmen, das fähig ist, die tief greifenden Veränderungen im digitalen Zeitalter zu meistern. Doch der Hype um Agilität ist aus meiner Sicht problematisch – vor allem, wenn sich alles darauf konzentriert.

Heute erlebe ich vor allem zwei zentrale Faktoren, die auf Unternehmen einwirken: die fest miteinander verbundenen Aspekte Digitalität und Globalität. Und die Schnellebigkeit als Folge des voranschreitenden globalen, digitalen Zeitalters. Bedeutet: Alle globalen Probleme treffen uns mit geringer Verzögerung nahezu ungebremst am Heimatmarkt. Und umgekehrt beschern uns globale Vertriebsmöglichkeiten globale Vermarktungsoptionen, selbst für Nischenprodukte. Das gilt nach meiner Einschätzung zumindest dann, wenn wir es schaffen, global zu denken und entsprechende Leistungen auf die Straße zu bringen.

Der Schwerpunkt liegt dabei aus meiner Sicht nicht mehr auf der Herstellung von Produkten, sondern in der klugen Leistungsgestaltung. „Verbindung schaffen“ erlebe ich als eines der Zauberworte des digitalen Zeitalters. Das bedeutet dann zum Beispiel, dass Automobilunternehmen Autos herstellen, die mit geringstmöglichem Umwelt- und Kostenaufwand so gebaut sind, dass sie hundert und mehr Jahre fahren. Diese Autos werden nicht mehr verkauft, sondern öfters verleast oder nur vermietet. Der Hersteller ist somit automatisch daran interessiert, möglichst verschleißfreie Produkte auf den Markt zu bringen. Ein Auto kann so ein Vielfaches dessen, was das heutige Produkt einspielt, in Form von Leistungsentgelt hereinspielen – und die Produktion gleichzeitig entsprechend stark herunterfahren.

Ich denke daher: Die Herausforderung für alle Unternehmen dieser Welt besteht nicht in der „Verbesserung“ ihrer bestehenden Kompetenzen, sondern darin, sich mit dem eigenen Geschäftsmodell der Disruption bewusst zu stellen. Heißt,

sich mit der gebotenen Schnelligkeit immer wieder komplett neu zu erfinden. Ein Unternehmen, das einen Benchmark braucht oder sich mit anderen vergleichen kann („besser als“, „billiger als“, „schneller als“ ein vergleichbarer Anbieter), hat hier aus meiner Sicht nur recht eingeschränkte Chancen. Die Chance der kommenden Jahre und Jahrzehnte erlebe ich vielmehr in der Skalierbarkeit einer (weltweit) einzigartigen Idee. Und ungeachtet dieses Szenarios stürzen sich Unternehmen – so nehme ich es zumindest wahr – blindlings auf das Agilitätsmodell. Als wäre dies ein ausreichendes Mittel, um in diesem herausfordernden Umfeld erfolgreich zu überleben.

Der Begriff „Agilität“ kommt vom lateinischen Wort *agilitas* und steht für Beweglichkeit. Er hielt vor 20 Jahren (!) mit dem „Agilen Manifest“ Einzug in die Wirtschaft. Dieses Manifest hatte eine Gruppe von 17 führenden Personen der Softwareentwicklung in den USA entwickelt, um – im Unterschied zur zuvor praktizierten Wasserfallmethode – besser und schneller bestellte Software liefern zu können. Software,

von der Kunden stärker profitieren konnten, weil sie den Entwicklern während des Entstehungsprozesses laufend Rückmeldungen geben konnten. Das Manifest transportiert denn auch Prinzipien wie „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Lieferung von wertvoller Software zufriedenzustellen“, „Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entstehen in sich selbst organisierenden Teams“ und „In regelmäßigen Abständen überlegt das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an“.

So weit so gut. Aber: Wofür wurde dieses Manifest entwickelt? Wofür ist es geeignet? Hat es überhaupt Sinn, die Erkenntnisse, die für Softwareentwicklungsthemen im Besonderen und IT-Firmen im Allgemeinen ganz bestimmt hilfreich und sinnvoll sind, auf Unternehmen und Organisationen zu übertragen, die am Markt nicht Anforderungen erfüllen, sondern vielmehr Probleme aufspüren und Bedürfnisse generieren müssen?

Ich denke: nein. Agilität ist bestens geeignet für Zuarbeiter, deren zu erwirtschaftendes Ergebnis vom Kunden bereits vordefiniert ist, die also einen Auftrag ausführen, nicht aber innovativ arbeiten und am Markt

überraschen müssen. Auftragsarbeiter profitieren in der Tat davon, wenn sie ihre Vorgehensweisen entsprechend der agilen Grundsätze optimieren. Bei Unternehmen jedoch, die sich als Marktgestalter verstehen, weil sie sich selbst täglich den Auftrag geben müssen, greift das agile Konzept zu kurz oder verpasst schlicht die Pointe.

Agiles Arbeiten sorgt meiner Einschätzung zufolge allenfalls im Mittelfeld für mehr gesundes Gewusel, für Teamarbeit, gute Kommunikation, Einfachheit in der Zusammenarbeit, Augenhöhe und damit eine bessere Performance. Schlimmstenfalls aber hat Agilität als Konzept in Unternehmen eine kontraproduktive Wirkung: Dann nämlich, wenn dadurch der Blick vom Wesentlichen abgelenkt wird – vom immer wieder aufs Neue notwendigen Turnaround im Denken auf allen Ebenen, einem ständigen Neuerfinden. Vor diesem Hintergrund zu denken, es gehe im Kern darum, agil zu sein und Entwicklungen Hand in Hand mit dem Kunden anzugehen, führt, so denke ich, auf eine völlig falsche Fährte.

Hier erscheint mir das Zitat von Henry Ford zentral: „Hätte ich die Kunden gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: 'Schnellere Pferde.'“ Werden die meisten genialen Ideen aus dem Silicon Valley Hand in Hand mit dem Kunden entwickelt und gestaltet? Nein, sie sind geniale Würfe. Hat Steve Jobs das iPhone Hand in Hand mit dem Kunden entwickelt? Nein, die Kunden hätten es sich gar nicht vorstellen können. Ebenso wenig den PC. Und auch nicht die bequeme Lieferung per Amazon. Die strategischen Fragen, die sich Marktgestalter laufend neu stellen müssen, sind meiner Erfahrung nach ganz andere als die, die sich IT-Unternehmen (und Zuarbeiter im Allgemeinen) stellen müssen.

Statt „Was will der Kunde?“ fragen Marktgestalter: „Welche Innovation wäre eine Problemlösung auf dieser Welt, die einen echten Unterschied schaffen würde – vielleicht auch, ohne dass jemand zuvor das Problem hätte benennen können?“ Statt „Wie kann der Kundenwunsch möglichst genau erfüllt werden?“ fragen sie: „Wie kann der Kunde überrascht werden?“ Statt „Wie können notwendige Anpassungen möglichst schnell gewährleistet werden?“ überlegen sie: „Wie kann die Leistung skalierbar gestaltet sein?“ Und statt „Was hat Stabilität – und wird daher weiter optimiert und vertieft?“ fragen sie sich: „Was hat Zukunft – und wird daher von uns mit aller Kraft verwirklicht?“

Was bedeutet das nun für die Beurteilung von Agilität als organisationalem „Zukunftskonzept“? Für die Zuarbeiter entsteht meines Erachtens die durchaus berechtigte Frage, ob diese überhaupt eine Zukunft haben, weil sie mehr und mehr von der künstlichen Intelligenz ersetzt werden. Und für die Marktgestalter ist Agilität eine Themenverfehlung. Bitte nicht falsch verstehen: Agilität ist auch für Marktgestalter gut. Aber sie ist – davon bin ich überzeugt – nicht das, worum es bei ihnen tatsächlich geht. Um es bildlich zu formulieren: Wenn man eine dringend benötigte dreifache Bypass-Operation am Herzen braucht, ist es dumm, sich auf eine Operation am Fußballen zu konzentrieren. Will heißen: Marktgestalter sollten sich in der aktuellen Lage auf die radikale Neugestaltung ihrer Geschäftsmodelle konzentrieren. Wenn sie dabei immer noch mit Hierarchien arbeiten und Selbstverantwortung (nicht Teamverantwortung!) bei jedem Einzelnen (!) für sie ein Fremdwort ist, dann ist ihnen ohnehin nicht zu helfen.

Sonja Radatz

Sonja Radatz ...

... ist promovierte Philosophin, studierte Handelswissenschaftlerin, Begründerin des Relationalen Ansatzes, der u.a. in Führung und Coaching Anwendung findet, sowie Gründerin und Leiterin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung (IRBW) in Wien. Kontakt: www.irbw.net.