

DENKMOMENT

Agilität – oder: Risiken und Bedenkenswertes zur Organisationsentwicklung

Datei: F:\NORDWÄRTS\Follo-Artikel\DENKMOMENTE\Technologiebeobachter BKU\Technologiebeobachter im BKU | Version 1.0.docx
Erstellt: 19.04.2024 | Geändert: 20.04.2024 | Gedruckt: 27.04.2024

Agilität ist in vielen Organisationen zum Schlagwort von Dynamik geworden. Dadurch wird impliziert, dass die geistige, strukturelle und organisationale Beweglichkeit notwendig sei, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen begegnen zu können.

Die Technologie ist heute zu einem massiven – und manchmal zu einem nahezu unangenehmen – Treiber geworden. Sie jagt die Entwicklung einer Organisation vor sich her und verlangt reaktives Verhalten. Das frühere Erfolgsrezept «*Agieren vor Reagieren*» droht in den Hintergrund zu rücken, wenn das Antizipieren auf das Kommende nicht frühzeitig geschieht und zum Grundverhalten der ganzen Belegschaft wird.

Der bewusste und nachhaltige Wandel zur agilen Organisation¹ erfordert Weitsicht von allen Beteiligten. «*Den Schalter einfach umstellen*», funktioniert nicht. Zwei Aspekte will ich hervorheben:

Erstens dürfen auf dem Weg zu mehr Agilität die Risiken nicht ausser Acht gelassen werden:

- **Gefahr der Qualitätsabnahme**
Agile Unternehmungen² riskieren unausgereifte Lösungen, wenn Prozesse abgekürzt werden, wenn aus Zeitgründen unsorgfältiger gearbeitet wird oder wenn Testprinzipien und Kontrollen ausbleiben.
- **Gefahr der Kostensteigerung**
Agiles Operieren trägt häufig das Risiko in sich, zu schnell unterwegs zu sein, um ein Ziel zu erreichen. Hierin versteckt sich das kostenbezogene Dinosaurier-Delfin-Paradigma³.
- **Gefahr der Unsicherheit**
In der Belegschaft besteht das Risiko, dass sich Unruhe und Demotivation ausbreitet, wenn die unausgesprochene Erwartung im Raum steht, die Mitarbeitenden müssten erwachen und aus dem Schatten der Beharrlichkeit hervortreten und agil werden.

Zweitens – und deshalb – muss eine sorgsame Begleitung der Belegschaft durch das Management erfolgen:

- **Kommunikativ** sind insbesondere kritische und berechtigte Fragen der Mitarbeitenden, ob sie denn ihre Arbeit bisher träge gemacht und sich unbeweglich gezeigt hätten, zu beantworten.
- **Argumentativ** muss nachvollziehbar erläutert werden, weshalb agiles Verhalten zunehmend erforderlich ist, um nicht in den Hintergrund zu geraten.
- **Proaktiv** braucht es innerhalb der Organisation vorbildliches Verhalten aller, welches durch Initiative, Engagement und Weitblick auffällt und andere anzustecken vermag.

Agilität – oder die Beweglichkeit einer Organisation – ist unabdingbar. Sie darf jedoch nicht eine Worthülse bleiben, sondern muss eine nachhaltige Charakteristik des Entwicklungs- und Reifegrades darstellen.



Autor:
Niklaus Gerber, NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung
www.nord-waerts.com

¹ Kritische Stimmen meinen, dass das Modewort Agilität «Neuer Wein in alten Schläuchen» sei. Man sei schliesslich immer beweglich gewesen.

² Beispiele aus dem Automobilsektor sind Rückrufaktionen, oder Fälle aus der Flugzeugindustrie zeigen, dass es gar zu Abstürzen kommen kann.

³ Gerber, N., Schulführung im Alltag, 2023