

Agilität nicht um jeden Preis

Zwischen Stabilität und Agilität

Agilität ist nicht in jeder Situation das Mittel der Wahl. Unternehmen befinden sich vielmehr in einem Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität und müssen dieses nutzbar machen. HR kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, um agiler im bestehenden System zu werden.

Von Dr. Sandra Berenbold

Wir befinden uns in einem System-clash. Einerseits erfordert unser Umfeld dynamische Anpassungsfähigkeit und den Umgang mit Mehrdeutigkeit. Andererseits sind unsere Systeme genau für diese Anforderungen nicht unbedingt gemacht. Bürokratische, hierarchische Systeme folgen den Grundprinzipien der Stabilität und der Eliminierung von Unsicherheiten (vgl. Dohne et al., 2021). Sie funktionieren nach einem klaren Regelsystem, welches für möglichst viele Eventualitäten Mechanismen vorsieht, um Handlungsfähigkeit zu strukturieren. Die Handlungsfähigkeit zukunftsfähiger Unternehmen basiert jedoch nicht auf dem System der Vorhersagbarkeit, sondern der Fähigkeit, intuitiv und situationsangepasst zu reagieren. Dieser Clash löst Spannungsfelder aus.

Zwischen den Welten

In der Realität begegnen Unternehmen diesen Spannungsfeldern oft, indem sie diese eliminieren. Megatrends wie New Work, hybrides Arbeiten oder Nachhaltigkeit verstärken den Handlungsdruck, der Spannungsfelder Herr zu werden. Dies führt häufig zu diversen Transformationsvorhaben, welche oft zeitgleich und ohne die nötigen Grundvoraussetzungen angestoßen werden. Dies schafft jedoch keine Abhilfe, sondern bringt einige Unternehmen in eine noch grössere Überforderung (vgl. Bruch & Berenbold, 2020). Vor allem dann, wenn es das Ziel ist, die Spannungsfelder im Hauruck-Verfahren zugunsten des Neuen aufzulösen, statt integrativ mit dem Bestehendem zu betrachten. Zu diesem integrativen Betrachten gehört es, Spannungsfelder bewusst situationsbedingt auszuspielen. Ein Schwarz-Weiss-Denken im Sinne von «das Alte ist überholt und das Neue ist besser» greift zu kurz.

Die Frage ist vielmehr, wann Bestehendes und wann Neues seine Berechtigung im unternehmerischen Handeln erhält. Zukunftsfähige Unternehmen verstehen es als Stärke, sich bewusst nicht zu entscheiden, sondern scheinbare Widersprüche zu harmonisieren (vgl. Shao, 2019). Eines der spürbarsten Spannungsfelder ist dasjenige zwischen der Stabilität und der Agilität.

Agilität nicht um jeden Preis

Doch wie lässt sich dieses Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität integrativ betrachten? Eine Antwort darauf bietet die Forschung zur Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2008). Ambidextrie oder anders genannt Beidhändigkeit bezeichnet die Fähigkeit, Stärken im Kerngeschäft auszuschöpfen (Exploitation) und gleichzeitig Innovationen voranzutreiben (Exploration). Beidhändigkeit vereint also Bestehendes und Neues und folgt der Annahme, dass Unternehmen je nach Kontext zwischen den beiden Welten die Hände wechseln müssen. Dies beantwortet auch, warum Unternehmen in der agilen Transformation häufig scheitern. Nämlich dann, wenn sie Agilität nicht reflektiert einsetzen, sondern als neues Allheilmittel. Agilität ist besonders wirksam in Innovationskontexten und somit der Exploration. Also dann, wenn es darum geht, durch schnelles Fehlermachen iterativ zu lernen. Agilität eignet sich in der Regel nicht zum Einsatz im Kerngeschäft und in der Exploitation. Also dann, wenn Unternehmen bereits Vorgehensweisen und den Wissenseinsatz optimiert haben. In diesem Kontext greift das Prinzip der Stabilität mit Fokus auf Sicherheitsorientierung und Effizienz. Für Unternehmen ist es also eine Stärke, bewusst zu entscheiden, ob für bestimm-

te Herausforderungen eher Stabilität oder Agilität das Mittel der Wahl ist. Es kann auch eine Mischform gewählt werden, indem stabile Systeme durch agile Elemente ergänzt werden, wie sich im folgenden Praxisexkurs zeigt.

Exkurs SAP-Einführung: Agiler Ansatz im Wasserfall

Ein Beispiel zur integrativen Betrachtung von Stabilität und Agilität bietet die Einführung von SAP. Einige Unternehmen führen SAP-Projekte aktuell agil ein anstelle der üblichen wasserfallartigen Vorgehensweise. Dies führt in einigen Fällen jedoch zur Überforderung, da sich die agile Vorgehensweise in einem IT-Projekt mit hoher Anforderung an Nullfehlertoleranz, z.B. bei der Migration von Daten, nicht eignet. Das wasserfallartige Plan-Built-Run-Prinzip übertrifft in diesem Fall klar das agile Prinzip aus Explore – Measure – Learn – Built. Es spricht jedoch nichts dagegen, anforderungsbezogen wasserfallartige Vorgehensweisen mit agilen Ansätzen zu ergänzen. Gerade dann, wenn es um unternehmensspezifische Anpassungen oder um das Erproben neuer Arbeitsmethoden geht. Im Falle der SAP-Einführung eines Industrieunternehmens ist das Projekt in sechs aufeinanderfolgende Phasen aufgebaut. Nach jeder stabilen Phase werden jedoch Reflexionswochen eingeplant, in welchen agil über Feedbackprozesse, Lessons Learned Sessions und Teamkulturworkshops sowohl das Projektvorgehen als auch die Arbeitsweise iterativ angepasst wird. Ebenso werden auch innerhalb der Projektphasen agile Elemente wie Sprints, Prototyping oder agile Meetingformen genutzt. Das Unternehmen profitiert somit in der SAP-Implementierung von dem Besten aus beiden Welten.

Spannungen nutzbar machen – welche Rolle kommt HR zu?

Auch das HRM befindet sich aktuell im Wandel und somit im Spannungsfeld zwischen Stabilität (z.B. Personaladminis-

tration, Lohnbuchhaltung) und Agilität (z.B. Enabler von Kulturtransformationen, Neuausrichtung als People Partner). Die folgenden Hacks sollen daher einerseits HR dazu befähigen, sich selbst in Spannungsfeldern zurechtzufinden, und

andererseits Impulse für die Begleitung der Unternehmen zu setzen.

Fazit

Agilität nach dem Giesskannenprinzip zu nutzen, ist nicht zukunftsfähig. Vielmehr wird es entscheidend sein, wie Unternehmen Stabilität und Agilität harmonisieren und situationsangepasst nutzen. Für HR bietet dies Orientierungspunkte für die eigene Transformation, aber auch für die Begleitung von Unternehmen. Ein grosser Gewinn wäre es bereits, wenn HR in Unternehmen ein Bewusstsein schafft, wie diese Spannungsfelder integrativ genutzt werden können, statt diese aufzulösen.

Quellen:

Bruch H., Berenbold, S. (2020). New Work Jetzt! Neun Schritte für eine echte Transformation. Personalmagazin, 44 – 47.
 Dohne, K-D., Kaduk, S., Osmetz, D., Rösli, F. (2021). Agilität in Organisationen: Mission Impossible. Managermagazin, 276, 30–39.
 Müller-Christ, G. (2021). Nachhaltig führen: Eine ständige Entscheidung. Managerseminar, 48–55.
 O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior, 28, 185–206.
 Shao, Y., Nijstad, B.A., Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 158, 7–19.

HR HACKS FÜR SPANNUNGEN IM AGILEN

1. Regler setzen

Man kann sich das Bewegen auf dem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität wie einen Regler vorstellen, den man zwischen den beiden Polen hin- und herschiebt (vgl. Müller-Christ, 2021). HR muss bewusst auf Tätigkeitsfelder bezogen entscheiden, ob der Regler mehr zugunsten der Stabilität oder der Agilität gesetzt werden sollte. Dies hängt stark von den Anforderungen an entweder Exploitation oder Exploration ab. Empfehlenswert ist es, sich gemeinsam im Team darauf zu verständigen, bei welchen Tätigkeiten Stabilität für die Zielerreichung aufgegeben werden muss und bei welchen Tätigkeiten keine Kompromisse bei der Stabilität gemacht werden können. Ähnliche Entscheidungsprozesse finden auf der Unternehmensebene statt, und Entscheider auf allen Ebenen sehen sich mit der Herausforderung, den Regler richtig zu setzen, konfrontiert. HR kann als Facilitator diesen Prozess methodisch begleiten und mit seiner Vorgehensweise für den Dialog im Team unterstützen.

2. Experimentieren

Es gilt im Wesentlichen, Spannungsfelder zu akzeptieren, um neue Möglichkeiten zu erkennen. So ergeben sich Chancen zum Erproben agiler Denk- und Arbeitsweisen im geschützten Raum. Gelungene Experimente sind positive Erfahrungen in einem Lernprozess. Experimente bieten HR die Chance, Dinge auszuprobieren, bevor diese im Unternehmen wirksam werden. HR-Teams sollten daher aktiv Möglichkeiten suchen, agile Methoden in ihren Schutzzonen zu pilotieren und dann erst in ihre Abläufe zu integrieren. Experimentieren wird eine der Schlüsselkompetenzen in der Exploration werden. HR kann durch seine gelungenen Experimente ein Vorbild für andere Bereiche sein. Zusätzlich kann HR diese in der Durchführung ihrer Experimente befähigen.

3. Stabilität um agile Elemente ergänzen

Um Agilität bedarfsgerecht nutzen zu können, werden Unternehmen um einen systemischen Umbau nicht herumkommen. Dies wird jedoch dauern, und die komplette Umstellung von stabil auf agil ist auch nicht wünschenswert. Daher ist es förderlich, erste Lernerfahrungen zu sammeln. Neben dem Experimentieren kann HR bewusst agile Elemente in seinen Arbeitsalltag integrieren. Dies kann beispielsweise ein Stand-up anstelle eines Jour Fixes sein, das Einplanen von adhoc-Feedbackschleifen und Retros, die Organisation von Sprints oder das agile Aufsetzen innovativer Projekte. HR kann als Impulsgeber zur Nutzung agiler Elemente im bestehenden System dienen. Dies etwa als Coach für einzelne Bereiche oder die Geschäftsleitung. Ebenso kann HR das Unternehmen durch seine eigenen Best Practices befähigen und konkrete Tools bereitstellen.



Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact-290Degrees GmbH, mit der Vision, Unternehmen über dynamische Führungs- und Kultursysteme wirksamer zu machen. Sie ist Beirätin und Lehrbeauftragte an verschiedenen Universitäten zu Leadership & Culture Transformation.

Alles aus einer Hand

Dank eines smahrten Partnernetzwerks



Befragen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmässig anhand wissenschaftlich fundierter Umfragen zu Employee Engagement, Employee Experience & vielen weiteren Themen.

smahrt-Puls Check
basierend auf atwork