

Agilität versus Hierarchie



Organisationen unterstehen ständigem Wandel. Informationsvielfalt, Komplexität nehmen zu und die Möglichkeiten der Interpretationen sind fast endlos. Die Antwort der Unternehmen ist: Hierarchie hat ausgedient, Agilität gilt als Problemlöser schlechthin. Doch haben Hierarchien ausgedient? Wozu sind Chefs dann noch gut? Stetiges «nach oben schaffen» in der Karriere erfolgte lange Zeit nach definierten, nicht niedergelegten Gesetzen. Tunlichst nicht vom Weg abkommen, nicht mit zu innovativen Ideen gegen den Unternehmens-Mainstream agieren. Waren die Ideen eines Mitarbeiters zu innovativ, zu neu, zu unbequem wurde er nicht befördert.

Das Rad dreht sich und künftig wird dies nicht mehr möglich sein. Informationsvielfalt und Komplexität erfordern von Organisationen alles, aber sicher nicht Schema «F». Aussagen wie «das haben wir schon immer so gemacht» werden Herausforderungen und Druck erhöhen anstatt zu neuen Lösungen führen. Doch weshalb scheren so wenige aus bisherigen Schemata aus und wagen es neue Wege zu gehen? Weil es schon immer so gewesen ist (Status-quo-Bias)! Weil man nicht weiss, ob es besser wird (Default- Effekt), weil man nicht sicher ist, wie es der Rest der Branche macht (Peer-Group Bias) – oder um es in den Worten von Ödön von Horváth zu sagen: «Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu.» In der Erforschung von Populationen gibt es eine Erklärung: Es gibt Lebewesen, die einen hohen Aufwand betreiben, um durch strukturelle Trägheit ihre ökologische Nische zu erhalten. Sie arbeiten dafür, dass alles so bleibt, wie es ist.

Agilität soll nun das Silodenken und die Trägheit in Unternehmen beenden, Hierarchien aufbrechen, Funktionsdenken abschaffen. Stattdessen stehen Eigenverantwortung und Flexibilität im Fokus. Kreativität, Innovation und Improvisation sind künftig wichtiger als das Durchhalten in bisher bestehenden Strukturen und Verhaltensweisen. Eigenständiges, originelles und handwerklich fundiertes Denken ist gefragt. Doch was ist hierfür notwendig? Wissen und Bildung. Denn künstliche Intelligenz löst keine Sachprobleme, sondern unterstützt Automatisierung und Analyse. Es geht um die Eigenverantwortung und den Eigenwert des Individuums.

Damit sind Führungskräfte auf allen Ebenen gefordert. Führung ist nur erfolgreich, wenn sie diese Agilität selbst verinnerlicht und vorlebt. Sie funktioniert nur über die Beherrschung des Inhalts, die Setzung des Rahmens, die Übernahme der Verantwortung auf allen Ebenen. Eines wird mittel- bis langfristig nicht erfolgreich sein: Führung durch das vom Unternehmen verliehene «Portepe» oder den Titel auf der Visitenkarte.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Schärfung Ihres persönlichen und des Profils Ihres Unternehmens, Ihrer Abteilung.

Bleiben Sie diskursfähig und seien sie herzlich gegrüsst.
Stephan Kloess