

# Agile Organisationen und Financial Leadership

## 2 + 3 Fragen an die ökonomische Führung

Heinz Jarmai



**Mag. Heinz Jarmai** ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg.

*Dieser Beitrag ist eine Einladung zum Perspektivenwechsel: Parallel zur Theorie langfristiger technologischer Wellen, den sogenannten Kondratjew-Zyklen, schlagen wir eine entsprechende Betrachtung für die Art und Weise des Managements und der Führung vor. Die sich daraus ergebenden Hinweise auf eine zunehmend an Bedeutung gewinnende neue bzw. andere Art und Weise des Denkens und Handelns – Stichwort: agile Organisationen – wollen wir nutzen, um zu sehen, welche Fragen und Möglichkeiten sich hieraus für die ökonomische Führung und deren Verantwortungsträger ergeben. Nicht mit der Vorstellung von gut/schlecht, sondern mit dem Anliegen, zu gewachsenen Selbstverständlichkeiten eine Alternative anzubieten und diese nicht ideologisch, sondern praktisch (im Sinne von: ist sinnvoll/notwendig, um ...) zu begründen.*

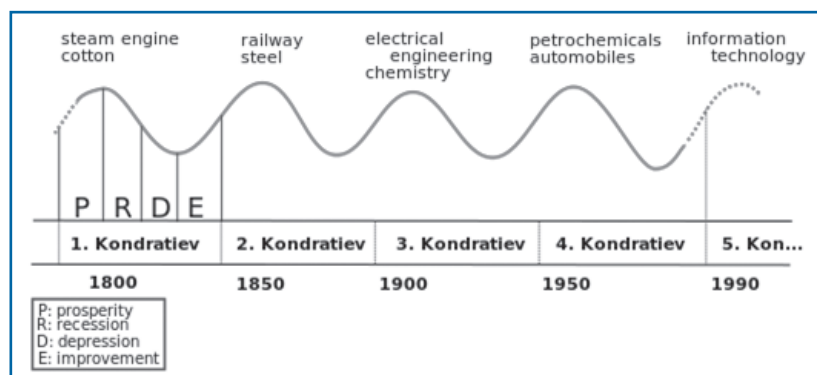
### 1. Die Idee der „Wirtschaftszyklen“

Die **Kondratjew-Zyklen** beschreiben den Kern einer von *Nikolai Kondratjew* (1892–1938) entwickelten Theorie zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung, die **Theorie der langen Wellen**. Ausgangspunkt für die langen Wellen sind paradigmatische Schwerpunktverschiebungen der wachstumsbestimmenden Basistechnologien und der damit verbundenen innovationsinduzierten Investitionen. Hat sich diese Innovation breit durchgesetzt, verringern sich die damit verbundenen Wettbewerbschancen, und es kommt zu einem Abschwung. Parallel wird aber schon an vielen „nächsten“ Technologien gearbeitet, und eine davon kristallisiert sich als die Leittechnologie einer neuen Ära heraus.

### 2. Management-Paradigmen – Antworten auf den Wandel der vorherrschenden Produktionsweise!?

Wenn wir die Geschichte der leitenden Managementkonzepte des 20. Jahrhunderts Revue passieren lassen, können wir **drei bestimmende Modelle** unterscheiden – ähnlich wie die Technologiezyklen überlagern sie sich wechselseitig, doch jeweils rücken neue, dominante Aufgabenstellungen und entsprechende Lösungskonzepte ins Zentrum der

**Abb 1:** Kondratjew-Zyklen (Quelle: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff\\_Wave.svg#/media/File:Kondratieff\\_Wave.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff_Wave.svg#/media/File:Kondratieff_Wave.svg))



wissenschaftlichen und praktischen Aufmerksamkeit.

### 2.1. 1900 ff: „Scientific Management“

Die 1911 veröffentlichte Studie „Scientific Management“ fasst die Grundlagen der modernen Betriebswirtschaftslehre zusammen. Verfasst wurde sie von *Frederick Winslow Taylor* (1856–1915). Er verstand unter Management die Führung, Leitung und Verwaltung eines Unternehmens. Die Maxime des „Taylorismus“ lautete: **„Wissenschaft, keine Faustregeln!“** Taylor forderte die wissenschaftliche Aufdeckung von „etwas Unsichtbarem“. Dies als Voraussetzung, um ein rationelles und versachlichtes Prinzip in den komplexen Arbeits- und Funktionszusammenhang eines Unternehmens einzuführen: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft werden die Organisation und das System an erste Stelle treten.“

### 2.2. 1950 ff: „Managerial Revolution“

Dies ist der Titel von *James Burnhams* Buch aus dem Jahr 1941, weitere richtungweisende Schriften für diese Neuausrichtung des Denkens sind *Peter Druckers* „Concept of the Corporation“ (1946) und „The Practice of Management“ (1954) – die Titel dieser Werke zeigen schon die Eckpunkte eines neuen, nächsten Paradigmas: die **Profession Manager**, spezifische „Werkzeuge“ als wesentliche Attribute dieser Profession und das Großunternehmen/der Konzern als ihr Betätigungsfeld. Wesentliche Impulse für diese neue Ausgestaltung der Ideen von Führung und Steuerung waren einerseits die mit der neuen Weltordnung nach dem Zweiten Weltkrieg bestehenden Wachstumsoptionen und die veränderten Anforderungen der Produktion anspruchsvoller – materieller und zunehmend immaterieller – Produkte, die Schritt für Schritt auch eine Neugestaltung der „Human Relations“ erforderten.

### 2.3. 2000 ff: „Agile Organisation“

War die Hardware zu Beginn noch der dominierende Faktor der Informationstechnologie, so waren es auch die Prinzipien des „modernen Managements“ und ihr Archetyp: der Manager (siehe *IBM* bis *Intel*); mit der **Schwerpunktverlagerung in Richtung Software** haben sich die Dinge jedoch (wieder einmal) grundlegend gewandelt. Exemplarischen Ausdruck finden diese Veränderungen 2001 in einem „Manifest“, dem **„Manifesto for Agile Software Development“** (<http://agilemanifesto.org/>):

„Through this work we have come to value:

- **Individuals and interactions** over processes and tools
- **Working software** over comprehensive documentation

- **Customer collaboration over contract negotiation**
- **Responding to change over following a plan**

*That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.*

Das damit postulierte „neue Arbeiten“ wurde sehr rasch zum generellen Paradigma einer zukunftsfähigen Arbeits- und Lebenswelt, und verschiedene „Nischen- bzw Alternativkonzepte“ der vergangenen Jahrzehnte – lernende Organisation, Selbstverantwortung, Netzwerkorganisation ... – sind plötzlich in einem neuen, funktional begründeten Mainstream angekommen. Nicht nur die Art der Produkte/Produktion/Geschäftsmodelle hat sich gewandelt, mit der Krise 2008 ist in der westlichen Welt überhaupt nahezu alles „VUCA“ (für: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) geworden, und immer mehr große und kleine, alte und neue Organisationen sind auf der Suche nach adäquaten Denk- und Führungsmodellen.

Evolutionär haben sich also in unserer aktuellen Geschichte verschiedene Führungs- und Steuerungsmodelle entwickelt – jedes mit einer ganz spezifischen Leistungsfähigkeit und ganz spezifischen Denk-, Verhaltens- und Steuerungsprinzipien, die aus dem organisationalen Geschehen weit in unsere generellen gesellschaftlichen Werte und Usancen hineinwirken (und „natürlich“ auch wieder zurück!). Wenn wir sie ihrer historischen Kontextualität entkleiden und ihre Funktionalität in den Blick nehmen, sehen wir vor allem deutlich unterschiedliche Fähigkeiten zur **Verarbeitung (und Produktion) von Komplexität** – dies veranschaulicht Abb 2 in kompakter Weise.

Wenn Sie in dieser Landkarte Ihr Unternehmen/Teilbereiche Ihres Unternehmens nach aktueller oder zukünftiger Einschätzung hinsichtlich Volatilität und Varietät (Vielfalt, der zu „managenden“ Produkte, Kundinnen und Kunden ...) positionieren, ergeben sich prototypische **Hinweise für die Art und Weise einer stimmigen Führung und Steuerung**. Wenn Sie zB an eine Universitätsklinik denken, hätten wir links unten die Laborbereiche, in der Mitte den klassischen Stationsbetrieb und rechts oben die Forschung – die Notfallaufnahme wäre wohl links oben, und auch sie benötigt spezifische, gut erprobte Organisations- und Führungsmuster. Hieraus lassen sich die folgenden Fragen für die Praxis formulieren:

- **Frage 1:** Wie homogen sind die Komplexitätsanforderungen in den relevanten Teilbereichen Ihrer Organisation, und welche Entwicklungen (aus Strategie oder Umfeld) werden für die Zukunft besondere Bedeutung haben?
- **Frage 2:** Woran orientiert sich die Berichts-, Planungs-, Steuerungssystem, und wie adäquat berücksichtigen sie inhaltliche, zeitliche und strukturelle Unterschiede?

### 3. Die Arbeits- und Führungsprinzipien agiler Organisationen

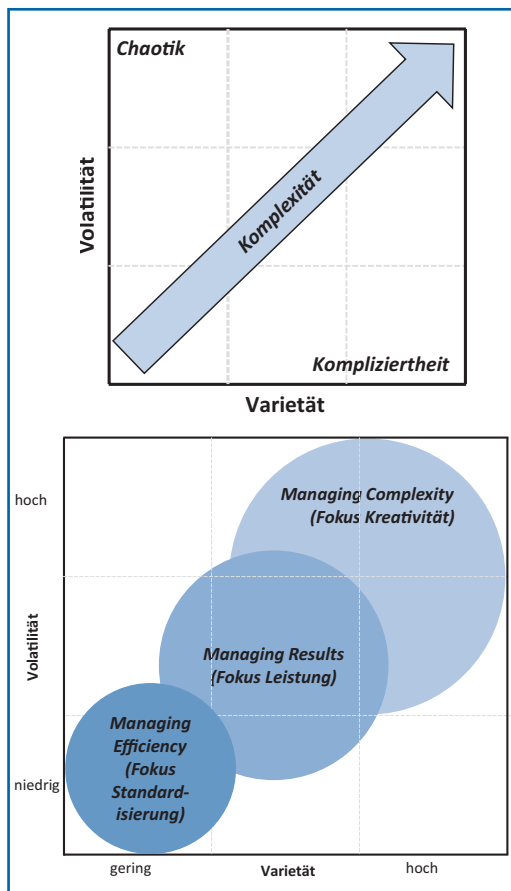
Die Aufmerksamkeit der Managementtheorien hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich verschoben – standen lange Zeit Wachstum und Produktivität im Zentrum der Aufmerksamkeit, so hat sich dieser Schwerpunkt in Richtung **Flexibilität und Innovation** verlagert. Hier ein kleiner Ausschnitt von entsprechenden „Bestsellern“: *Superflexibility for Knowledge Enterprises, What Matters Now, Leadership in a Wiki World, Flat Army, The Connected Company*. Schritt für Schritt kristallisieren sich aus Visionen, Wünschen und Appellen einige grundlegende Prinzipien heraus, die nicht nur als Leitideen, sondern als konkrete Handlungs- und Entscheidungswerkzeuge einen wirklichen Unterschied machen:

„A company can't will itself to be agile. Agility is an emergent property that appears when an organization has the right mindset, the right skills, and the ability to multiply those skills through collaboration. To count agility as a core competence, you have to embed it into the culture. You have to encourage an enterprise-wide appetite for radical ideas. You have to keep the company in a constant state of inventiveness. It's one thing to inject a company with inventiveness. It's another thing to build a company on inventiveness.“ (*Marty Neumeier, The Designful Company*)

Aus der Vielfalt der Quellen<sup>1</sup> – hier der Versuch einer pointierten Zusammenfassung dessen, worum es geht:

- **„Purpose driven“:** Jede Organisation hat ihren Sinn, den Grund, aus dem sie ursprünglich begonnen wurde, die Mission, für die sie heute steht und weswegen sie geschätzt wird – von den Mitarbeitern, den Kunden und ihren wichtigen Partnern. Dies bewusst zu machen, in den Vordergrund zu rücken und vor allem die Alltagsentscheidungen je-

**Standen lange Zeit Wachstum und Produktivität im Zentrum der Aufmerksamkeit, so hat sich dieser Schwerpunkt in Richtung Flexibilität und Innovation verlagert.**



© Beratergruppe Neuwaldegg GmbH/Heinz Jarmai

**Abb 2:** Verarbeitung von Komplexität

Zum „Unternehmens-Pflichtprogramm“ entwickeln sich dezentrale, arbeitsnahe Sekundärsysteme, die sowohl in der Form als auch im Inhalt versuchen, das abzubilden, was wirklich – jetzt und konkret – wichtig ist.

Entscheiden so spät wie möglich; Ressourcen dort, wo sie aktuell am sinnvollsten sind; Innovation vor Verbesserung – dies erfordert ökonomische Informationen quasi in Echtzeit, flexibles Ressourcen-Management auch hinsichtlich des ökonomischen Kapitals und strategisches Controlling auf operativer Ebene.

weils hieraus zu begründen bringt zweierlei: Einerseits gibt es eine gemeinsame, fundamentale Ausrichtung für alle Akteure und Aktivitäten, und andererseits macht es beweglich für all die Chancen und Risiken, die die Umwelt Tag für Tag bereithält. „*Purpose is at the essence of why firms exist; it is very idealistic, but at the same time very practical.*“ (Takeuchi, Harvard 2014)

- „**Dynamic stability**“: Ein stetiger Fluss an Experimenten, verteilte Freiheit **und** Verantwortlichkeit, multiple Zusammenarbeit und Prinzipien sind wichtiger als Regeln und Ergebnisse, wichtiger als Ziele; „*sense and respond*“ anstatt „*predict and control*“ sind die wesentlichen Leitbegriffe einer so gedachten und gelebten Führungs- und Arbeitswelt. Sie fördern und fordern ein betriebliches Eco-System, das Leistungen in den Mittelpunkt stellt und die Aufmerksamkeit jenen gibt, die diese Leistungen Tag für Tag neu zustande bringen. Und sie bieten eine Arbeitswelt für jene, die einen Aspekt ihres Lebens genau diesem Zweck und diesen Leistungen widmen wollen – ihre „Community“ ist die notwendige Außenwelt der (organisatorischen) Innenwelt.
- „**Commitment to be great**“: Der spürbare Wille und die getroffenen Entscheidungen richten sich darauf, das jeweils Bestmögliche zu erreichen und, wenn das erreicht ist, den nächsten Schritt zum noch (etwas) Besseren zu gehen. Alle wichtigen Prozesse sind genau darauf ausgerichtet – Personen werden danach eingestellt (und man trennt sich auch wieder!), Arbeitsmeetings folgen diesem Grundsatz, Wissen und Lernen werden daran bewertet, Führung dient diesem Zweck, und Feedback ist genau an dieser Fragestellung orientiert. „*Will it make the boat go faster?*“ (der Titel des Buchs über eine Rudermannschaft am Weg zu „ihrem“ Olympiasieg) könnte gut als Leitfrage über all diesen Aspekten stehen.

#### 4. Agile Organisationen und „ihre“ Herausforderungen an die ökonomische Führung

Was hier als „agile Organisation“ beschrieben ist, scheint irgendwie ein anderes Wesen, eine andere Spezies von Organisation zu sein. Während wir bisher auf Bilder wie „gut geölte **Maschine** – ein Rad greift ins andere“ bzw. „ein großer **Apparat** – konsequent auf klare Ziele ausgerichtet“ zurückgreifen konnten, haben wir es hier mit einem im Grunde fluiden Geschehen zu tun. „**Netzwerk**“ und „**Schwarm**“ tauchen als Metaphern auf, doch speziell für die Generation 40+ sind sie nur sehr begrenzt mit konkreten Erfahrungen und positiven Emotionen aufgeladen. Sie geben uns jedoch erste Orientierungen, wohin die Reise geht, und in zunehmend mehr Unternehmen werden sie beim Planen neuer Arbeitsumgebungen („*smart working*“) oder neuer Arbeitsverträge („Vertrauensarbeit“) zugrunde gelegt. Aber noch immer prägen die gewohnten hierarchischen (*top-down*)

und kausalen (Wenn-dann) und zyklischen (Jahre, Monat ...) Prinzipien das Denken und Führen. Dies ist nicht nur intern tief „eingebrenntes“ Wissen, sondern auch durch vielfältige makro-ökonomische Usancen quasi gesellschaftliche Normalität. In vielen Fällen führt das zu Parallel-Systemen: Zum „Unternehmens-Pflichtprogramm“ entwickeln sich dezentrale, arbeitsnahe Sekundärsysteme, die sowohl in der Form als auch im Inhalt versuchen, das abzubilden, was wirklich – jetzt und konkret – wichtig ist. Dies ist ein an sich natürlicher Prozess in der Evolution von Wissen und Strukturen (Variation – Selektion – Retention). Riskant wird es dort, wo die Koppelung nicht mehr gelingt bzw. wo starre Systeme Neues nicht mehr entstehen oder erproben lassen. Aus den drei Grundcharakteristika agiler Organisationen ergeben sich wesentliche Fragen an die ökonomische Führung von Organisationen:

- **Frage 3:** Wie gelingt es, den **Purpose** der Organisation und die hierzu relevanten **Wertschöpfungsbeiträge** in den Mittelpunkt der Beobachtung zu rücken?

Tom Peters hat hier schon vor Langem darauf hingewiesen, dass wir sehr oft die Dinge messen, die gut erfassbar sind, jedoch wichtige, oft qualitative Dinge dabei leicht aus dem Auge verlieren. Wenn wir betrachten, welche Akribie und welcher Aufwand oft auf Planung und Erfassung vieler Details des Geschehens gelegt wird und wie wenig Wissen gleichzeitig über andere Dinge (externe Vergleiche, reale Leistung von Einzelnen und von „Teams“, Nutzen von Veränderungen ...) zur Verfügung steht, verweist das auf eine beherrschende Logik, die in einer Welt hoher Standardisierung mit ihren „*economies of scale*“ große Bedeutung hat für agiles Arbeiten und Entscheiden, jedoch meist eher als hinderlich erlebt wird.

- **Frage 4:** Wenn **agiles Handeln und Entscheiden** generell unterstützt werden soll: Wie muss sich das in den Systemen niederschlagen, und wie bleiben wir trotzdem berechenbar hinsichtlich Erfolg und Risiko?

Entscheiden so spät wie möglich; Ressourcen dort, wo sie aktuell am sinnvollsten sind; Innovation vor Verbesserung – dies erfordert ökonomische Informationen quasi in Echtzeit, flexibles Ressourcen-Management auch hinsichtlich des ökonomischen Kapitals und strategisches Controlling auf operativer Ebene. Relative Budgets bzw. Bandbreitenbudgets, an der jeweiligen Tätigkeit orientierte (meist deutlich verkürzte!) Planungszyklen und Entwicklungsszenarien (statt Soll-Ist-Vergleichen) zeigen inhaltliche Wege auf. Strukturell muss sich wohl auch das Finanzwesen stärker in Richtung Services, Center of Expertise und strategischer Funktionen differenzieren – vor allem aber viel näher in das operative Entscheidungsgeschehen hineinrücken und zu einem wirklichen Business-Partner werden.

- **Frage 5:** **Verteilte Verantwortung** und unternehmerische Beiträge von allen: Welche Anforderungen an die Transparenz und Aussagekraft stellen sich hieraus an das Informationssystem?

Ein Besuch in einem der mittlerweile vielen Produktionsbetriebe, die auf **KVP** (kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) oder verwandte Systeme setzen, gibt einen guten Einblick, in welche Richtung die Reise gehen könnte: Erstens sind praktisch alle relevanten Daten für alle dort Beschäftigten zeitnah sichtbar – in vielen größeren Unternehmen stehen sie auch als Vergleichsdaten den Beschäftigten der anderen Standorte zur Verfügung. Zweitens sind sie so dargestellt, dass die Beschäftigten möglichst einfach und direkt ihre Schlüsse ziehen können und mit entsprechenden Ideen und Verän-

derungen reagieren. Und drittens leistet dies einen ganz wesentlichen Beitrag zu dem, was wir oft sehr abstrakt Vertrauens- und Verantwortungskultur nennen – einfach und direkt sieht jeder selbst jeden Tag, worum es hier geht, wo man gerade steht und was daher zu tun ist.

Abschließen möchte ich mit einem Wort von *Abraham Lincoln*: „*The best way to predict the future is to create it.*“

#### **Anmerkung**

<sup>1</sup> Grundlage hierfür *Mitterer et al, Creating Next Organizations, Beratergruppe Neuwaldegg (2015)*.