

Holacracy oder Design Thinking: was eignet sich nun, um agiler zu werden?

Scrumming, Design Thinking, agile Organisationsformen oder – aktuell ganz prominent – das Organisationsmodell **Holacracy** – eignen sich offenbar, um Kreativität zu wecken und durch eigenverantwortliche Mitarbeitende am Markt agiler und somit produktiver zu werden.

Nun hat sowohl Wissenschaft als auch die Erfahrung längst bewiesen: **Kreativität und Eigenverantwortung lassen sich nicht verordnen**. Eigenverantwortung auch nicht. Wer seiner Unternehmung durch ein neues Führungsmodell frischen Wind einhauchen will, wird nicht weit kommen. Es kommt nicht auf das Modell an, sondern auf die Menschen, die es beleben. Kreativität ist ein Momentum, das Menschen dann leben, wenn sie im Fluss sind und die Dinge, die sie gut tun auch gerne tun. Nur lassen wir das in der Realität kaum je zu. Wir ersticken uns mit strukturellen Rahmenbedingungen, die uns nicht atmen lassen.



Firmen wie Unic, Siemens oder Swisscom beweisen es – Ansätze funktionieren dort am besten, wo weniger an den Zielen und Strukturen, sondern mit den Menschen gearbeitet wird. Nehmen wir das **Beispiel Siemens**: Schon länger sprachen die Mitarbeitenden im Gasturbinenwerk Berlin-Moabit davon, dass man wettbewerbsfähiger wäre, wenn man mehr Bauteile selbst herstellte. Also hat man die Initiative übernommen und darüber nachgedacht, wie dies mit dem bestehenden Budget möglich wäre. Alle haben mitgemacht und mitgedacht. Das Resultat: zweistellig tiefere Produktionskosten!

Es war ein hartes Stück Arbeit, so die beiden Initianten Robert Harms und Ronny Grossjohann, den Kulturwandel zu schaffen. Anfangs seien sie «für verrückt» erklärt worden. Nun aber, nachdem die Menschen gelernt haben, dass sich Eigenverantwortung für sie lohnt, gibt es kein Zurück mehr. Zwei Dinge sind ausschlaggebend für den Erfolg gewesen:

1. Die Ansage, keine Ansagen mehr zu machen

Es liegt an der Führung, sich bewusst vom althergebrachten Führungsmythos des «Machers» zu distanzieren und dem Team Freiraum für eigene Entscheide zu geben.

2. Menschen beginnen sich erst dann richtig Gedanken zu machen, wenn sie tatsächlich Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen.

In Krisen nehmen Führungskräfte das Szepter gerne selbst in die Hand. Diesen Schritt jedoch darf man nicht gehen, sonst wird die ganze gewachsene Agilität im System sofort wieder zerstört.

Wer sich über ein Modell definiert, kann wenig transformieren.
Wer an der eigenen Haltung arbeitet, hat zumindest die Chance dazu.

Es reicht, einige wenige Rahmenbedingungen zu schaffen und mit Führungskräften einzuüben, dass sie nicht mehr die Macher und Entscheider sind – dann spielt das zugrundeliegende Modell keine Rolle. **Agilität** ist somit keine Modell-oder Prozessfrage, sondern **immer eine Führungsaufgabe** – aber dazu im nächsten Beitrag mehr.

Über den Autor



Michael Kres

Dr. oec. HSG. Executive Leadership Coach AoEC. Professional Certified Coach ICF. Gründungspartner der www.promovetm.com, der www.mutmacher.org sowie der www.coachbrokers.org. Langjährige Führungserfahrung in den Branchen: Luftfahrt, Telecom, Dienstleistung, Aus- und Weiterbildung. Schwerpunkte: Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in selbstorganisierten Unternehmen, Organisationscoaching, Executive und Leadership Coaching. Internationale Vortragstätigkeit an Universitäten und Fachhochschulen. Breite Publikationstätigkeit in den Bereichen «Demografische Verschiebung», «Employability» und «Mut und Management». michael.kres@promovetm.com