



Foto: © relif - stock.adobe.com

Wie wird eine Organisation agil?

Fünf Kriterien, um den Wettbewerb zu überholen

von Uwe Göthert

Eine agile Organisation passt sich kurzfristig an Veränderungen und neue Anforderungen an. Dabei ist das Unternehmen proaktiv unterwegs, handelt zukunftsorientiert und führt Kurswechsel selbst herbei. Damit dieser Wandel zur Routine wird, braucht es bestimmte Voraussetzungen und Bedingungen. Dale Carnegie hat ein Modell entwickelt, das agiles Arbeiten fördert.

Agilität bedeutet Beweglichkeit, Gewandtheit, Wendigkeit. Im Management repräsentiert das Merkmal, dass Organisationen antizipativ und initiativ agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen und umzusetzen. Agile Unternehmen reagieren flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Ansprüche. Die Mitarbeiter gehen mit Wandel nicht nur reaktiv um, sondern proaktiv auf ihn zu. Dass Agilität heutzutage an vielen Stellen als Goldstandard gesehen wird, liegt an unserer komplexen

Welt. Wer am Ball bleiben will, hat kaum eine andere Wahl: Egal ob als großes oder kleines System – nur wenn Firmen schnell auf Umwälzungen reagieren und umschwenken, können sie den dynamischen und wachsenden Anforderungen des Marktes gerecht werden. Ohne agiles Mindset und Management zieht der Wettbewerb irgendwann vorbei.

Doch was genau macht ein Unternehmen derart wendig? Und was hindert es, sich agil zu organisieren? Im klassischen Projektma-

nagement gibt es viele Faktoren, die Prozesse blockieren und Entscheidungen verzögern, wie überdimensionierte Bürokratie oder interne Politik. Auch die bekannten Silos verschleiern oft Ursachen von Problemen und den Besitz von Lösungen. Fehlt dann noch das nötige Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungsriege, stockt die Kommunikation vollends. Mit diesen Hürden vor Augen erscheint Agilität ein Mammutprojekt – trotzdem ist ihre Umsetzung möglich. Dale Carnegie Training hat ein Modell entwickelt, das Organisationen dabei

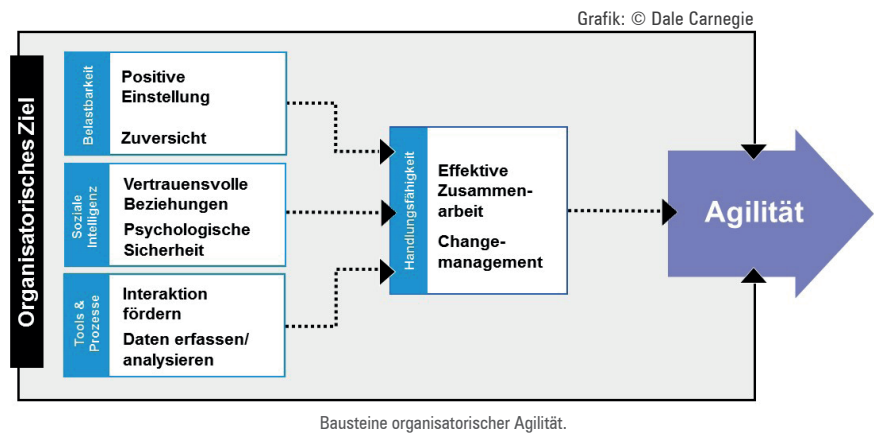
unterstützt, agile Kulturen aufzubauen und zu leben. Damit Systeme flexibel und flüssig funktionieren, sind fünf Aspekte ausschlaggebend: ein klares organisatorisches Ziel, resiliente Mitarbeiter, sozial intelligente Teams, effektive Werkzeuge sowie die Fähigkeit zu handeln.

1. Klares Ziel: Jederzeit bereit, den Kurs zu ändern

Um neue Informationen aufzunehmen und sich ohne Widerstand auf Veränderungen einzulassen, brauchen Menschen vor allem eins: ein klares Ziel. Echtes Interesse entsteht nur, wenn Mitarbeiter wissen, wohin die Reise gehen soll und warum Kursänderungen nötig sind. Einem Weg zu folgen, der nicht feststeht, funktioniert nur mit einem Zielbild, das über allem steht. Um dieser Absicht treu zu bleiben, sind agile Unternehmen jederzeit bereit, sich neu auszurichten, wenn Bedingungen, Marktlage oder Ansprüche sich verändern. Nur so navigieren Organisationen selbstbestimmt.

Die Zielsetzung richtet sich dabei immer nach dem Kunden. Dessen Nutzen und Wertschöpfung stehen im Vordergrund und weisen die Richtung für das gesamte System. Wenn sich jede Entscheidung und Handlung diesem Anspruch unterordnet, fällt es Menschen leichter, bessere Lösungen zu finden. Durch eine konsequente Ausrichtung klärt sich auch die Frage nach dem Warum. Wenn Mitarbeiter erkennen, dass jeder Change im Betrieb darauf abzielt, Kundenbedürfnisse noch effizienter und effektiver zu erfüllen, erhöht sich deren Commitment und Engagement. Silos brechen auf, Unternehmen und Kunden rücken zusammen.

Das Ziel gibt Mitarbeitern zugleich die Berechtigung, ja den Auftrag und die Chance, Veränderungen aktiv vorzuschlagen. Das erhöht die Reaktionsfähigkeit der Organisation. Auch interne Konflikte lassen sich dank Fokus leichter lösen. Die



gemeinsame Verpflichtung erinnert daran, an einem Strang zu ziehen, Argumente objektiv zu bewerten und Kompromisse zu finden.

2. Resiliente Mitarbeiter: Kraft fürs Scheitern

Agilität impliziert schnelles Denken und Handeln. Die Belohnung für flotte Entscheidungen ist der Wettbewerbsvorsprung. Natürlich birgt Tempo auch Risiko: Mitarbeiter haben kaum die Möglichkeit, alle Optionen zu prüfen. Agiles Vorgehen nimmt daher Fehler in Kauf. Denn wer Angst vor Irrtümern hat, geht Herausforderungen zögerlicher und inkonsequenter an. Das bremst. Irrtümer tolerieren, aus ihnen lernen und jedes Mal aufs Neue unbekannte Pfade betreten, erfordert hohe Widerstandskraft. Damit Menschen langfristig und motiviert am Ball bleiben, brauchen sie die Fähigkeit, sich schnell von Rückschlägen zu erholen. Erst resiliente Mitarbeiter machen ein System wendig. Agile Organisationen fördern somit eine Unternehmenskultur, die Scheitern erlaubt – ohne Fehlritte auf die leichte Schulter zu nehmen. Das gilt besonders für die Chefetage: Ihr Job ist es, mit gutem Beispiel voranzugehen, eigene Fehlentscheidungen zuzugeben und nicht vorschnell andere zu beschuldigen.

Um Fehler auszuhalten, braucht es ein starkes Mindset – geprägt von Selbstbewusstsein und Zuversicht. Wer mit einer

bejahenden Einstellung seine Aufgaben angeht, denkt innovativer, kreativer und flexibler. Selbstbewusste Menschen lernen schneller und können sich besser darauf konzentrieren, Nutzen in neuen Fakten zu erkennen. In vielen Situationen lösen sie Probleme besser und entscheiden zügiger. Die Forschung geht zudem davon aus, dass eine positive Haltung eigene physische, intellektuelle, soziale und psychische Ressourcen entfalten kann. Negative Erfahrungen lassen sich so leichter verarbeiten. Kurzum: Optimisten erwarten und erzielen häufiger positive Ergebnisse als Zweifler. Führungskräfte sollten Mitarbeiter daher in ihrem Selbstbewusstsein stärken.

3. Soziale Intelligenz als Voraussetzung für Innovation

Um am Puls der Zeit zu bleiben, nutzen agile Organisationen moderne Technologien. Mit menschlichem Leistungsvermögen allein verlieren Unternehmen den Anschluss. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle so viel wie möglich digitalisieren sollen und die modernste KI (Künstliche Intelligenz) das beste Unternehmen hervorbringt. Die Herausforderung liegt darin, Mensch und Maschine als Partner anzuerkennen und Hand in Hand zu arbeiten. Denn obwohl Analysetechniken und Co. sich rasant weiterentwickeln, bleiben die Mitarbeiter mit ihrem Verstand, ihren Emotionen, Soft Skills und ihrer sozialen Intelligenz unersetzbar. All das gilt es zu fördern.

Natürlich erleichtern digitale Tools den Zugang zu Big Data. Doch Informationen allein nützen nicht viel. Erst wenn Menschen in der Lage sind, deren Herkunft, Glaubwürdigkeit und Genauigkeit zu bewerten, verlässliche Quellen von unseriösen Stimmen zu differenzieren, sinnvolle Fragen zu stellen und klug zu urteilen, was als Reaktion auf die Faktenlage getan werden sollte, verhelfen Daten zu Fortschritt. Dafür braucht es kritisch denkende und sozial intelligente Mitarbeiter.

Soziale Intelligenz bedeutet, sich in andere hineinversetzen und die Folgen von Entscheidungen einschätzen zu können. Sie untermauert effektive Zusammenarbeit, Kreativität und die Fähigkeit, Veränderungen umzusetzen. Somit legt der Mensch die Basis für Innovation. Soziale Intelligenz fördert nicht nur die interne Abstimmung, sondern ermöglicht erst, Kundenbedürfnisse zu verstehen. Diese Menschen denken oft kreativer und wagen den Blick über den Tellerrand. Mitarbeiter mit hoher sozialer Intelligenz schaffen ein stabiles Umfeld und psychologische Sicherheit. Sie vernetzen sich gegenseitig, bauen vertrauensvolle Beziehungen auf, motivieren Passive für neue Ideen und können sich in komplexen sozialen Umgebungen gut orientieren.

4. Werkzeuge & Prozesse: Wege freimachen, Hindernisse beseitigen

Wer agil arbeiten will, erkennt Mitarbeiter und Kunden als hochwertige Quelle für die gemeinsame Wertschöpfung an. Sie sind die Menschen, die Ideen haben, um Produkte zu verbessern, und die neue Potenziale entdecken können. Aus diesem Grund ist es Aufgabe der Führungskräfte, ihnen den Weg dafür freizumachen: Mitarbeiter brauchen Werkzeuge und Prozesse, um schnell reagieren und eng mit Kunden und Partnern interagieren zu können. Wer seine Crew hier unterstützen will, setzt sich dafür ein, dass Prozesse entstehen, die Innovationen fördern.

Die gewünschte Schnelligkeit erfordert zudem, dass Führungskräfte sich eng mit der Mannschaft austauschen: ihre Mitarbeiter gezielt befragen und ihnen aufmerksam zuhören. Nur so arbeiten Fach- und Führungskräfte Hand in Hand. Im nächsten Schritt geht es darum, Hindernisse aufzudecken. Was fehlt für eine Entscheidung? Warum haben wir Bedenken? Wie kommen wir ins Handeln? Sind diese Fragen geklärt, geht es an die Maßnahmen, diese Hürden zu minimieren oder aufzulösen – und das so schnell wie möglich. Nur dann bleiben Mitarbeiter engagiert, sich weiterhin mit neuen Ideen auseinanderzusetzen.

5. Change meistern: Gemeinsam ins Handeln kommen

Auch wenn viele Unternehmen einsehen, dass neue Informationen Kursänderungen anstoßen, sind nicht alle in der Lage, aktiv darauf zu reagieren. Um die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern, müssen Führungskräfte die Zusammenarbeit fördern und Change gezielt steuern. Wer innovativ sein will, muss Daten, Kenntnisse, Expertise, Kreativität und Urteilsvermögen aus der gesamten Organisation effizient zusammenführen. Nur so lassen sich kluge Entscheidungen fällen. Als gute Lösung haben sich hier bereichsübergreifende Teams bewährt. Sie stärken das Informationsnetzwerk und gehen neue Herausforderungen effizient an. Am besten eignen sich Teammitglieder, die einander kennen und vertrauen, mit klar definierten Rollen und der Erlaubnis, das Problem ohne unnötige Einschränkungen anzugehen.

Doch auch ein sozial intelligentes Team allein reicht nicht aus. Um Inspirationen in die Realität umzusetzen, braucht es gezieltes Changemanagement. Je nachdem, woher der Impuls zur Kursänderung stammt, stehen möglicherweise Veränderungen an, an denen das gesamte Unternehmen beteiligt ist. Ob große oder kleine Korrekturen: Agile Organisationen verstehen Changema-

nagement – den systematischen Ansatz zur Transformation von Zielen, Prozessen und Technologien – als zentrale Führungsdisziplin. Eine Hauptaufgabe von Führungskräften besteht darin, den Bedarf daran so zu kommunizieren, dass er sowohl dem Unternehmensziel als auch den Motiven der Mitarbeiter entspricht. Führungskräfte müssen Ängste zerstreuen, Bedenken ausräumen und frühere Erfolge in Erinnerung rufen. Sie unterstützen Mitarbeiter dabei, die Bedeutung ihrer Rolle bei der Veränderung und ihren daraus resultierenden persönlichen Nutzen zu erkennen.

Fazit: Stück für Stück agil

Ein Unternehmen agil zu machen, gelingt nicht über Nacht. Wer starre Systeme ölen will, muss ein neues Mindset entwickeln und vorleben. Agilität erfordert Offenheit für Neues. Nur wer Wandel positiv gegenübersteht und darauf vertraut, dass Veränderungen zu Erfolg führen, bleibt aufmerksam und fällt nicht in alte Handlungsmuster zurück. Agilität entfaltet sich dort, wo Menschen keine Angst vorm Scheitern haben. Ohne eine Portion Mut bleiben Prozesse immer langsam. Nur wenn Mitarbeiter wirklich das Gefühl haben, sie können etwas bewirken und das ganze System dem übergeordneten Ziel aktiv ein Stück näherbringen, kommt Bewegung ins Spiel. Natürlich braucht es neben einem neuen Mindset auch geeignete Werkzeuge und wirksame Prozesse, um den neuen Geist in Handlungen abzubilden. Kompetente Führung und eine sozial intelligente Crew erwecken das neue Mindset dann zum Leben. ■

Der Autor

Uwe Göthert
Unternehmensentwickler,
Berater und Geschäftsführer von
Dale Carnegie Deutschland
uwe.goethert@dalecarnegie.de

