

Von wegen Lehmschicht – die Mitte macht's

Mittlere Manager als Agenten der agilen Organisation

Regina Bergdolt

Das Zielbild: Gewinner der Digitalisierung sind beweglich

In Zeiten fortschreitender Digitalisierung ist nichts mehr wirklich sicher. Sie stellt oft langjährige Erfolgsgeschichten in Frage. Ganz andere Geschäftsmodelle tauchen auf, entwickelt von flinken Start-ups, die neue, marktfähige Ideen verblüffend schnell in marktfähige Produkte wandeln. Dabei ist es keineswegs trivial, wirklich bahnbrechende disruptive Ideen zu entwickeln, auf die sich neue Geschäftsmodelle aufbauen lassen. Leicht wird übersehen, dass die Ausrichtung am Kunden nur einen Teil des Erfolges ausmacht. Einen wesentlichen Anteil am Erfolg haben Organisationen, die so wendig, beweglich oder agil sind, dass sie überhaupt erst zu kompromissloser Kundenorientierung fähig sind: «In turbulenten Zeiten haben nur Unternehmen Erfolg, die bei der eigenen Erneuerung genauso effizient sind wie bei der Herstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen» (Hamel & Välikangas 2011).

Ein Start-up bauen die Entscheider meist «auf der grünen Wiese» auf und haben viel Gestaltungsfreiheit. Doch was ist mit den vielen Organisationen, deren Entscheider die Notwendigkeit zur Agilität zwar sehen, in denen sich jedoch stellenweise Struktur und Kultur marktfremd entwickelt haben? Und welche Rolle spielt dabei das mittlere Management?

Wieso überhaupt agil?

Welche Vorteile verbinden sich für ein Unternehmen mit Agilität? Für Entscheider muss eine mittelfristige Veränderung auf jeden Fall mit unternehmerischem Nutzen verbunden sein. Tatsächlich stehen agile Methoden für unmittelbare Ausrichtung auf Kundenbedarfe und die Entwicklung neuer, tragfähiger Geschäftsmodelle; somit sind sie Treiber wirtschaftlicher Ziele.

Dazu stiften sie weiteren Nutzen, denn Beweglichkeit in Organisationen ist auch für derzeitige und zukünftige Mitarbeiter motivierend.

Abbildung 1 zeigt, welche Marktveränderungen zum Bedarf nach Agilität führen und wie Agilität unternehmerische Ziele treibt.

Der Status quo: Von wegen agil – die Organisation als Labyrinth

Die Realität in Organisationen ist oft alles andere als agil. Viel mehr arbeiten sich vor allem mittlere Manager an Organisationsroutinen und komplizierten Strukturen mit vielen anspruchsvollen Stakeholdern ab. Kleinteilige Prozesse, Unmengen von Meetings, zahlreiche Vorschriften und die anhaltende E-Mail-Flut bestimmen den Alltag. Mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit bedeutet das: die Organisation schafft so viel Komplexität, dass ihre Akteure auch ohne Kunden vollauf mit sich beschäftigt sind.

Gerade mittlere Manager, die nahe am Markt agieren, ringen täglich mit der Frage «Wie können wir agil sein, wenn unsere Organisation durch ein Übermaß an komplizierten inneren Prozessen und verhindernden Ritualen bestimmt ist?» Ein erfahrener mittlerer Manager schildert, stellvertretend für viele, seinen Alltag:

«Es gibt interne Prozesse, die zu komplex sind und da ich sie selten anwende, kostet mich das wahnsinnig viel Zeit – hochbezahlte Manager erledigen stundenlang relativ einfache Aufgaben und verbraten Zeit. Unser Kunde versteht nicht, warum das alles bei uns so lange dauert. Er drängt auf schnelle Entscheidungen. Doch das ist nicht zu machen, denn es gibt Organisationsanweisungen und interne Strukturen... Und es gibt die Tendenz, dass immer mehr Leute mitreden sollen und wollen.»

So gibt es Entscheidungsgremien, die teilweise ein Dutzend Leute beinhalten, was keinerlei Sinn macht».

Besonders kundennahe Bereiche, allen voran Vertrieb oder Kundendienst, geraten angesichts komplizierter interner Prozesse und Verzögerungsschleifen schnell in ein Dilemma: Der Kunde zeigt Kaufinteresse, doch die umsetzende Organisation wirkt wie entkoppelt von dessen Welt. Der Vertriebler soll per Organisationsauftrag für Umsatz sorgen, kann aber den Kundenwünschen kaum nachkommen – oder nur dann, wenn er Organisationsanweisungen umgeht. Kein Wunder, dass viele Anstöße für agiles Arbeiten aus dem Vertrieb und von anderen, marktnahen Führungskräften kommen. Aber nicht nur da, wo das Kundenfeedback unmittelbar erfolgt, reiben sich engagierte Führungskräfte auf. Sie erleben oft auch, dass ihnen die Verantwortung für diese Unbeweglichkeit zugeschrieben wird.

Verhindern mittlere Manager Beweglichkeit – liegt es an der Lehmschicht?

Die Aufgabe, für interne Agilität in der Organisation zu sorgen, ist unbeliebt; es gibt oft wenig zu gewinnen und viel zu verlieren, wenn man Komfortzonen berührt. Die Wahrscheinlichkeit, sich an zähen Strukturen abzuarbeiten, ist oft viel größer, als die eines echten Erfolgs. Gelegentlich werden solche Aufgaben des inneren Wandels an Human Resources delegiert. Mit optimistischen Organisationsvisionen, jedoch ohne

das notwendige Handlungsmandat lässt sich allerdings kaum ein Blumentopf gewinnen.

Insgesamt ist oft unklar, wo man wirksam ansetzen soll auf dem Weg zur agilen Organisation. Da liegt die Suche nach vermeintlichen Bremsern nahe und diese sind auch bald gefunden: es läge an der Lehmschicht oder genauer an der Lähmschicht der Mitte. Sie blockiere, so eine landläufige Meinung, aus Eigennutz oder Bequemlichkeit notwendige Veränderungen. Damit liegt auch die Lösung auf der Hand: Man baut eine Managementebene ab. Oder ersetzt die vermeintlich trägen mittleren Manager durch irgendwie agile Kollegen. Die Einschätzung, wer agil sei, beruht dabei oft auf wenig belastbaren Urteilen.

Aber ist dem wirklich so? Verhindern mittlere Manager die Fähigkeit von Organisationen, «revolutionäre Veränderungen in blitzschnellen evolutionären Schritten vollziehen» zu können (Hamel & Välikangas 2011)? Tragen mittlere Manager wesentlich dazu bei, Organisationen zäh zu gestalten? Demotivieren sie ihre eigenen Mitarbeiter?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Agilität als Treiber unternehmerischer Ziele

Anlass für mehr Agilität	Agilität als Treiber unternehmerischer Ziele
Neue oder komplett veränderte Geschäftsmodelle, oft getrieben durch Mitbewerber(Disrupter) verlangen komplett verändertes Denken.	Durch neue Geschäftsmodelle den Wettbewerbsvorsprung aufbauen, ausbauen oder «sprunghaft» neue Zielgruppen erschließen.
Umsatz in neuen Märkten und mit wandelnden Kundenbedürfnissen kann nur erreichen, wer die Organisation radikal auf den Kunden ausrichtet.	Umsatzsteigerung durch konsequent auf den Kunden ausgerichtetes Organisationshandeln; Bündelung der Kräfte zum Kunden hin.
Neue Mitarbeiter, besonders der Generationen Y oder Z sowie Technologieexperten, lassen sich für überkommene Führungsstrukturen wenig begeistern («kaufen international, innen verstaubt»).	Als attraktiver Arbeitgeber mit agilen Organisationen erfolgreich konkurrieren, oder, ambitionierter: eine eigene agile Arbeitgebermarke aufbauen; Fachkräfte für Führungspositionen jenseits veralteter Führungsrituale gewinnen.
Bestehenden Mitarbeitern, besonders im mittleren Management und im Vertrieb, Arbeitsbedingungen bieten, die motivieren statt ausbremsen.	Nachweislich attraktiver Arbeitgeber werden für mittlere Manager in Sachen Agilität; Unternehmen als Magnet für ambitionierte Führungskräfte. Beitrag mittlerer Manager zum Agilitätszirkel und somit zur Wettbewerbsfähigkeit stärken.