

In diesem Beitrag wird ein Agilitätsmodell vorgestellt, das es ermöglicht, Unternehmen anhand verschiedener Dimensionen einzuordnen. Agilität ist nicht mit Geschwindigkeit gleichzusetzen sondern beinhaltet eine Erweiterung des Handlungsspielraums, so dass auch bewusste Langsamkeit zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

## **Agiles Management als Entdeckung der Langsamkeit?**

*Schon in seiner Kindheit ist John Franklin langsamer als alle anderen Kinder in seinem Umfeld. Während seine Freunde einfach und ohne Probleme einen Ball fangen können und mit diesem spielen, ist John Franklin ein Außenseiter. Beim Ballspielen hat er nur eine Nebenrolle. So hält John stundenlang die Schnur des Ballspiels, während die anderen vergnügt und mit großer Freude ihrem Hobby nachgehen (Sten Nadolny).*

In einer Welt, in der Geschwindigkeit und Veränderung in den höchsten Tönen gepriesen werden, scheint es für jemanden wie Sten Nadolnys John Franklin keinen Platz zu geben. Im Gegenteil: wer nicht schnell genug handelt, seinen Konkurrenten nicht immer einen Schritt voraus ist und wer nicht heute schon die Produkte von morgen auf den Markt bringt und die Ideen der Zukunft entwickelt, hat verloren – so zumindest liest es sich in aktuellen Managementratgebern. Das zugrundeliegende Mantra ist “Agilität“ und wird oft als Synonym für erfolgreiches Verhalten und Allheilmittel in einer komplexen Welt angesehen. Agilität scheint auf den ersten Blick darauf abzielen, etwas zu tun statt es zu lassen, etwas lieber schneller als langsamer voranzutreiben und sich flexibler statt gradlinig zu bewegen. Ob dies wirklich erfolgreicher ist, mag zunächst dahingestellt sein.

Viele Menschen - die Beobachter John Franklins, die Manager großer Unternehmen und die Inhaber kleiner Geschäfte, national und international - übersehen oft gleichermaßen, dass Langsamkeit keineswegs Stillstand bedeuten muss. So begreift auch Franklin im Umgang mit Kompass und Chronometer dass seine scheinbare Begriffsstutzigkeit nichts anderes ist als eine übergroße Sorgfalt des Gehirns. Seine Langsamkeit kehrt sich in große Ruhe um. Diese Ruhe - die Kunst der Langsamkeit - ist es, die dem Rhythmus seines Lebens Sinn gibt. Ebenso wie für Franklin mag es für viele Unternehmenslenker sinnvoll sein, in manchen Situationen innezuhalten statt mit hoher Geschwindigkeit voranzupreschen.

In diesem Beitrag stellen wir eine umfassendere Definition von Agilität vor. Wir verstehen unter Agilität die Erweiterung der Handlungsoptionen eines Einzelnen und einer Organisation. Agilität heißt demnach, Wahlmöglichkeiten zu haben bzw. zu schaffen und zu nutzen – mag dies in Stillhalten oder Bewegung resultieren, langsam oder schnell sein. Anhand eines Modells und dreier Minifallstudien erläutern wir Herausforderungen und Chancen des agilen Managements.

## **Was ist eigentlich agiles Management?**

Über Agilität wird viel geschrieben. Wissenschaftler ebenso wie Unternehmensberater scheinen eine neue Managementmode entdeckt zu haben, die sich vielseitig nutzbar machen lässt: vom agilen Supply Chain Management über agile Führung bis hin zum agilen

Marketing. Doch was agil eigentlich genau bedeutet, bleibt oft im Verborgenen. Der lateinische Wortursprung *agilis* verweist auf *agere* für tun, machen, handeln oder auch agieren. Viele moderne Definitionen greifen diesen Aspekt des Handelns auf und betonen sogar die Notwendigkeit, in beschleunigter Weise zu agieren (siehe Box 1).

#### **Box 1: Definitionen von Agilität**

Corporate agility, the capacity to *react quickly* to rapidly changing circumstances, requires a focus on clear system output goals and the capacity to match human resources to the demands on changing circumstances (Brown & Agnew, 1982, p. 29)

The term agility refers to a firm's ability to *accelerate the activities* on critical path, and is, therefore, a direct indicator of a firm's time-based competitiveness (Kumar & Motwani, 1995, p. 36)

Agile enterprises *react quickly* and effectively to changing markets, driven by customized products and services (Bottani, 2009, p. 340).

Eine Betrachtung der historischen Grundlagen des Agilitätsbegriffes als auch der aktuellen Unternehmensrealität zeigt jedoch, dass sein Bedeutungsinhalt mehr umfasst als Geschwindigkeit auf der Überholspur. In der *Soziologie* untersuchte Talcott Parsons die stabilisierenden Funktionen jeder Gesellschaft. Er prägte den Begriff AGIL-Schema als Teil seiner weiter gefassten Handlungstheorie, die darauf abzielt, die Dauerhaftigkeit eines Systems zu beschreiben – letztlich nichts anderes als das, was Agilität heute erreichen will. Agile Ideen finden sich auch in den *Erziehungswissenschaften* und befinden sich damit im Fokus von Forschern, die sich für Lernen und Erziehung interessieren. Unter dem Schlagwort „agile Pädagogik“ (Berry, 2012). Der wohl bedeutendste Ursprung der heutigen Agilitätsdiskussion findet sich jedoch in der Softwareentwicklung in den 1990er Jahren. „Agile“ wurde als Ansammlung von Werten und Prinzipien verstanden, die den herkömmlichen top-down fokussierten Entwicklungsprozess mit seinen komplexen und langwierigen Prozeduren revolutionieren sollte. Den 17 Unterzeichnern (Beck et al., 2001) gehen

- Menschen und Interaktionen über Prozesse und Tools;
- Funktionierende Software über umfassende Dokumentation;
- Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsauseinandersetzung;
- Reagieren auf Veränderung über das Verfolgen eines Plans.

Was hier neu an Agilität ist, sind nicht die zugrundeliegenden Praktiken und Prozeduren, sondern die Erkenntnis, dass Menschen und ihr Entscheidungsverhalten die primären Treiber des Projekterfolgs sind.

## Das Agility Management Modell

Agilität entsteht grundlegend in zwei Spannungsfeldern: einerseits zwischen dem Einzelnen und „seiner“ Organisation, andererseits in der Abhängigkeit von individueller *Wahrnehmung* und (*Wandlungs-*)*Fähigkeiten*.

Demzufolge hat unser Modell (Abbildung 1), zwei mal zwei Hemisphären, die sich überlagern und insgesamt vier Dimensionen beinhalten: die beiden Hemisphären „Individuum“ und „Organisation“ und die beiden Hemisphären (Selbst-)Wahrnehmung („Perception“) und Veränderungsfähigkeit („Dynamics“). Aus dieser Kombination entstehen vier Dimensionen:

- „Mindset“ repräsentiert die individuelle Sicht auf sich selbst (Individual Perception);
- „Leadership“ repräsentiert die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten (Individual Dynamics);
- „Identity“ repräsentiert den Blick der Organisation auf sich selbst (Organizational Perception);
- „Capabilities“ repräsentieren die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation (Organizational Dynamics).

Diese vier Dimensionen sind durch drei Orbits miteinander verbunden: der innere Orbit („Resilient“), der mittlere Orbit („Versatile“) und der äussere Orbit („Transformational“). So entstehen in der Kombination von Dimensionen und Orbits insgesamt zwölf Perspektiven auf Agilität mit jeweils eigenen Beschreibungen.

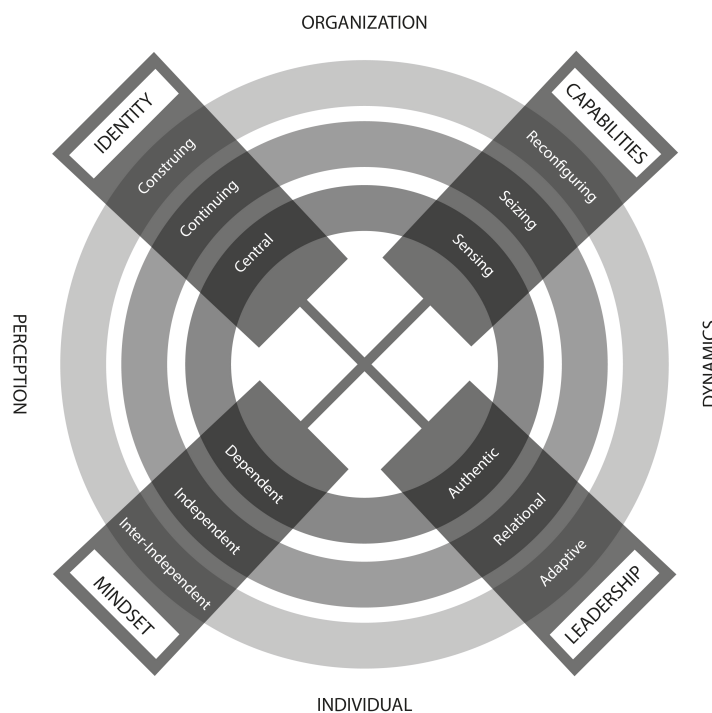


Abbildung 1: Das Agility Management Modell

## Die Dimensionen des Modells

### *Organisationsebene: Dynamische Fähigkeiten und Organisationale Identität*

Unter *dynamischen Fähigkeiten* („*Capabilities*“) verstehen wir das Potenzial von Unternehmen, sich zu verändern und weiterzuentwickeln, eine Neukonfiguration interner und externer Ressourcen vorzunehmen und Chancen besser wahrzunehmen. Teece (2007) unterteilt dynamische Fähigkeiten in drei Kategorien: (1) Möglichkeiten und Bedrohungen wahrnehmen („*sensing*“), (2) vorhandene Möglichkeiten ergreifen („*seizing*“) und (3) das Unternehmen so umzugestalten, dass Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten werden kann („*reconfiguring*“) (vgl. Teece 2007, S. 1319).

Unter dem Begriff der *organisationalen Identität* („*Identity*“) verstehen wir jene Charakteristika einer Organisation, die von ihren Mitgliedern als zentral und unverwechselbar angesehen werden („*central*“) (in Anlehnung an Albert und Whetten, 1985). Viele Organisationen passen jedoch ihre Identität an („*continuing*“), wenn sie eine Differenz zu ihrem Image, d.h., der Außenwahrnehmung ihrer Organisation, feststellen. Darüber hinaus kann eine pro-aktive Identitätsänderung („*construing*“) auch durch interne Stimuli getrieben werden und sowohl den historischen Identitätskern als auch seine Kernbestandteile vollständig in Frage stellen.

### *Individualebene: Führungsverhalten und Mentalität*

Die Dimension *Führungsverhalten* („*Leadership*“) beinhaltet verschiedene Ausprägungen, wie Führungskräfte mit ihren Teams umgehen: „Authentische“ Führung ist von Persönlichkeiten bestimmt und deutlich erkennbar. „Relationale“ Führung fußt auf dem Wechselspiel von Führen und Geführtwerden. Bei „*adaptiver*“ Führung gibt es Raum für steten Wandel. Adaptive Leader schlagen ihren (Führungs-) Teams ein breites Spektrum von Führungsoptionen vor und verändern die Organisation durch permanentes Austarieren neuer Möglichkeiten. Während manche Menschen ihren Führungsstil pflegen und verfeinern, passen andere ihn im Zeitablauf flexibel an veränderte Gegebenheiten an oder wechseln ihren Stil. Dies stellt ihr Spektrum an „*Leadership Agility*“ dar (Joiner & Joseph, 2008).

Die *Mentalität oder das Weltbild* („*Mindset*“) beschreibt unterschiedliche Wahrnehmungen mit denen wir auf Andere zugehen. Es wirkt sich auf die Akzeptanz in der Gruppe oder Gesellschaft, die Profilierung eigener Ansichten oder auch das Provozieren von Widersprüchen aus. In einer abhängigen „*dependenten*“ Mentalität erfreuen wir uns an der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft und entsprechen gern den Erwartungen unserer Umgebung. Eine unabhängige „*independenten*“ Haltung entwickelt eigene Vorstellungen und Ansprüche und geht das Risiko der sozialen Isolation ein; unsere eigenen Normen und Werten nehmen die zentrale Bedeutung ein. Mit einer „*inter-independenten*“ Sicht erweitern wir unsere eigenen Wertevorstellungen und integrieren vermeintliche Widersprüche in ein größeres Bild. Wir suchen nach Erweiterungen des Weltbildes und können Widerstände in unserem Denken aushalten. Dadurch wirken wir auf andere teilweise exotisch. Wir suchen nach anderen unabhängigen Denkern, entwickeln Wertesysteme und übergeben darin gerne Verantwortung für Andere (Kegan, 1994).

## Die drei Orbits

Innerhalb des inneren Orbits finden wir individuelle und organisatorische Werte und Verhaltensweisen, die von hoher Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Vorhersehbarkeit und Sicherheit gekennzeichnet sind. Innerhalb des mittleren Orbits finden wir individuelle Werte und Verhaltensweisen, die von Anpassungsfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und Beweglichkeit gekennzeichnet sind. Innerhalb des äußeren Orbits finden wir individuelle und organisationale Werte und Verhaltensweisen, die in spielerischer und tänzerischer Weise von Neugier und Veränderungsfreude gekennzeichnet sind.

Je nach Kontext kann sich ein Unternehmen in verschiedenen Dimensionen auf unterschiedlichen Orbits positionieren. Entscheidend ist dabei, dass diese Positionierung auf den einzelnen Orbits allein noch keine Aussage bezüglich höherer Agilität darstellt. Ein Unternehmen, das zum Beispiel die Positionen des äusseren Orbits in allen vier Dimensionen (reconfiguring, adaptive, construing, inter-dependent) besetzt, weist demnach nicht zwangsläufig ein höhere Agilität auf als ein Unternehmen, das sich über den inneren Orbit (sensing, authentic, central, dependent) positioniert.

Im Gegensatz zu Modellen, die nach dem Prinzip „mehr ist besser“ verfahren, beinhaltet unser Agilitäts-Modell ein Spektrum an Handlungsmöglichkeiten, von denen jede einzelne sinnvoll und nützlich für ein Unternehmen sein kann. Das Modell liefert die Grundlage für Diagnostik und Entwicklung von Einzelnen, Teams, Abteilungen, Bereichen und ganzen Unternehmen.

## Minifallstudien

Im Folgenden betrachten wir drei Unternehmen. Die Einordnung und Diskussion in unserem Agilitätsmodell erfolgt anhand qualitativer Inhaltsanalyse basierend auf vorhandenen sekundären Daten (Website, Geschäftsbericht, veröffentlichte Interviews).

	<b>Hermès</b> 	<b>Allsafe Jungfalk</b> 	<b>Apple</b> 
<b>Industrie</b>	Luxusgüter	Ladegutsicherung	Computer, Unterhaltungselektronik
<b>Struktur</b>	Familienunternehmen	Inhabergeführtes Unternehmen	Börsennotiertes Unternehmen
<b>Gründungsdatum</b>	1837	1964	1976
<b>Hauptquartier</b>	Paris (Frankreich)	Engen (Deutschland)	Cupertino (USA)
<b>Mitarbeiter (2014)</b>	11.718	150	92.600
<b>Umsatz (2014)</b>	4,118.6 Mio. EUR	40 Mio. EUR	82,8 Mrd. USD

*Tabelle 1: Kurzporträts*

## **Hermès: Stabilität in Werten, Führung und Strategie**

Wegen seiner hohen Profitabilität gilt das französische Unternehmen Hermès seit Jahren als „Kronjuwel der Luxusgüterindustrie“. Mit rund 11 700 Mitarbeitern konkurriert es auf den internationalen Märkten, allerdings in seiner ganz eigenen Weise. 1837 von Thierry Hermès in Paris gegründet, gelang es dem Familienunternehmen, eine weltweite Reputation für exklusiven Luxus aufzubauen. Anfangs als Hersteller von Pferdegeschirr gegründet, wurde die Produktpalette schnell ausgeweitet und umfasst heute Lederwaren, Damen- und Herrenbekleidung, Parfüm, Schmuck und Tafelgeschirr. Hermès ist heute weltweit für seine hochwertige Handwerkskunst bekannt. Bei ausgewählten Produkten werden sämtliche Produktionsschritte von einem Mitarbeiter alleine ausgeführt. Für bestimmte, in Handarbeit gefertigte Taschen, ist die Nachfrage so hoch, dass es aufgrund der aufwändigen Fertigung lange Bestelllisten gibt und die Wartezeit viele Monate bis einige Jahre beträgt. Derzeit in der 7. Generation, hat das Unternehmen konsequent seine ursprüngliche Identität beibehalten: Luxus bei höchster Qualität.

Die Struktur des Unternehmens erlaubt es der Familie, die Kontrolle über Marke und Positionierung zu behalten. In den 90er Jahren begann die Internationalisierung des Unternehmens mit einer breit angelegten Expansionsstrategie von Europa nach Nordamerika und Asien. Gleichwohl wird ein großer Teil des Umsatzes von über 4 Milliarden Euro (2014) weiterhin in Europa generiert. Frankreich befindet sich mit 16% an erster Stelle des Länderbeitrages. Grundsätzlich wird bei der Internationalisierung die französische Identität in den Vordergrund gestellt und keine grössere Anpassung an Länderspezifika vorgenommen. Tatsächlich wählt das Unternehmen Kunden durch die Verwendung eines komplizierten Screeningprozesses bei der Bestellung hochwertiger Produkte aus und betrachtet Export als Verlängerung des französischen Absatzkanals.

*Agility Management* bei Hermès äußert sich überwiegend in der Bewahrung etablierter Werte: Die zentralen Komponenten der Identität - Luxus, Handarbeit, Tradition, Qualität, Nationalität - bleiben unangetastet und haben sich seit der Gründung nicht verändert (central). Eng damit verbunden ist eine Haltung (Mindset), die sich durch hohe Unabhängigkeit von äußeren Einflüssen (z.B. Kunden) auszeichnet (independent). Entsprechend der Positionierung fährt das Unternehmen einen selektiven Differenzierungsansatz, in dem es Produkte in sein Portfolio aufnimmt, die der strengen Luxus- und Qualitätsbeurteilung entsprechen (seizing), keineswegs aber zu immer wiederkehrenden Änderungen des Angebots führen. Auch die Unternehmensführung zeichnet sich durch hohe Kontinuität aus, die der Familientradition und ihren zugrundeliegenden Werten entspringt. Führung basiert auf Persönlichkeit (authentisch). Eine Besetzung der beiden Orbits „resilient“ und „versatile“ bedeutet allerdings keineswegs, dass das Unternehmen nicht agil ist. Im Gegenteil: eine reflektierte Positionierung deutet auf ein hohes Maß an Wahlmöglichkeiten und eine bewusste Entscheidung für ein Bewahren dieser Position hin, was in unserem Verständnis für hohe Agilität charakteristisch ist.

## **Allsafe Jungfalk: Führungsrevolution, Eigenverantwortung und Musterbrecher**

Im Jahr 1964 wurde die Erik Jungfalk & Co GmbH in Heidelberg gegründet und begann mit der Produktion von Rollcontainern. Im Laufe der Jahre wächst das Unternehmen - auch durch ausländische Beteiligungen - und erwirtschaftet 1994 einen Jahresumsatz von 10 Mio. EUR. 1999 übernimmt Detlef Lohmann das Geschäft als Eigentümer und geschäftsführender Gesellschafter und leitet eine Revolution im Führungsverständnis ein. 2002 und 2003 sind bedeutende Jahre für die Mitarbeiterführung: Allsafe erhält die Auszeichnung als „*TOP JOB Bester Arbeitgeber*“ und führt ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell ein. Ein neues Führungstool basiert auf Führen mit flexiblen Zielen. 2013 gewinnt Allsafe mit dem Ladegut-Sicherungssystem TransSAFE®go einen Innovationspreis sowohl von einer Expertenjury verschiedener Fachzeitschriften als auch von der DEKRA und wird weiterhin vom Land Baden-Württemberg geehrt.

Für die Führung hat diese Unternehmenskultur Konsequenzen: Mitarbeiter haben eine hohe Selbstverantwortung und können zum Beispiel über Anschaffungen im sechsstelligen Bereich entscheiden. Das erfordert Vertrauen, loslassen können und akzeptieren, dass Fehler gemacht werden. Diese Art von Führung gibt Freiraum und stellt übergeordnete Ziele in den Vordergrund. Detlef Lohmann, ergänzt: „Wahrscheinlich ist die besondere Arbeitsatmosphäre bei uns der Nährboden für Innovationen. Unsere Mitarbeiter können sich hier entfalten, sie arbeiten eigenverantwortlich und identifizieren sich mit dem, was sie tun, und wie sie es tun.“ Auch das Geschäftsmodell von Allsafe unterliegt einer permanenten Überprüfung und zeichnet sich durch hohe Veränderbarkeit aus. Zum Beispiel betont die Unternehmensführung wiederholt die Freude und Leidenschaft für Neues und Besseres und das Experimentieren mit Unsicherheit und Brechen mit Mustern, um dem Kunden immer wieder individuelle Lösungen anbieten zu können, oder plakativ ausgedrückt: “Wir haben vieles auf den Kopf gestellt, vor allem aber uns selbst“ (siehe auch Kaduk et al., 2013).

*Agility Management* bei Allsafe Jungfalk äussert sich überwiegend durch eine Positionierung auf dem transformationalen Orbit. Stabilität durch Veränderung, getrieben durch Verantwortung, ist kennzeichnend für die enge Verzahnung von unternehmerischen Fähigkeiten (reconfiguring) mit individuellem Engagement. Die Führung spiegelt diese Werte klar wieder, stellt übergeordnete Ziele des Unternehmens in den Vordergrund (adaptive) und bietet großen Freiraum für ihre Erfüllung. Die Identität des Unternehmens hat sich im Laufe der Jahre beständig weiter entwickelt und spiegelt heute ein weltoffenes Unternehmen mit mehreren ausländischen Niederlassungen wieder. Diese Entwicklung wurde nicht nur als Reaktion auf äussere Gegenheiten angestrebt, sondern unter Bezugnahme auf den historischen Kern permanent hinterfragt und verfeinert (construing). Auch die Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte verdeutlicht, dass Veränderungsfähigkeit und –willigkeit zum Kern des Unternehmens gehören (inter-independent), ohne dabei in die Beliebigkeit organisationalen Wandels zu verfallen.

## **Apple Inc.: Charismatische Führung, Innovator, Kategorieerfinder**

1976 wurde Apple von Steve Jobs, Steve Wosniak und Ron Wayne als Garagenfirma gegründet und zählt heute zu den größten Unternehmen der Welt. Das seit 1980 börsennotierte Unternehmen ist insbesondere für seine innovativen Produkte mit funktionalem Design sowie für seinen Gründer und langjährigen CEO Steve Jobs bekannt. Apple zeichnet sich durch das Erkennen von Marktchancen, hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, sowie die Erfindung neuer Produktkategorien aus. Auf seinem Weg hat das Unternehmen bislang acht Industriezweige revolutioniert: Personal Computer, Filmanimation, Musik, Telefon, Tablet Computer, Smart Watches, Verkaufskanäle (Retail Stores) und Digital Publishing. Unter der Führung mehrerer CEOs – John Sculley (1983-93), Michael Spindler (1993-96) und Gil Amelio (1996-97) – hatte Apple wechselnden Erfolg. Das Aufkommen von Personal Computern reduzierte Apples Marktanteil auf 3% im Jahr 1990. Erst mit dem Wiedereintritt von Jobs 1997 begann der erneute Siegeszug der Firma.

Zwischen 1997 und 2011 gelang es Jobs, herausfordernde Arbeitsbedingungen zu schaffen und seine Vision von einfachen und nutzerfreundlichen Produkten voranzutreiben. Gleichwohl wurde sein Führungsstil wegen seines Mangels an „people skills“ heftig kritisiert. Einerseits lobte und inspiriert er seine Mitarbeiter und konnte sie zu Dingen bewegen, deren sie sich selbst nicht bewusst waren; andererseits schüchterte er sie ein, war ungeduldig und intolerant. Für ihn stand das oberste Ziel, ansprechende Produkte für Kunden zu entwickeln als unangetastete Priorität über allem anderen und er verfolgte dieses Ziel mit Emotionalität und Hingabe. Mit Bekanntwerden von Jobs Krankheit zeigten Investoren heftige Reaktionen, da Jobs Beteiligung an allen internen Aspekten, von der Produktentwicklung bis zum Marketing bekannt war. Es gab Befürchtungen, dass Apple nicht mehr in der Lage sein würde, sein außerordentliche Wachstum weiter voranzutreiben. Doch auch nach Jobs Tod, nun unter der Führung von Tim Cook, kann Apple seine Erfolgsgeschichte fortsetzen.

*Agility Management* bei Apple zeichnet sich durch die Besetzung verschiedener Positionen im Modell aus. Insbesondere das Führungsverhalten ist nicht einfach zu kategorisieren, da es sehr variabel ist. Jobs' Führung ist einerseits auf seine Persönlichkeit orientiert und nur durch diese wirksam (authentic), andererseits immer wieder und klar durch das übergeordnete Ziel seiner Firma getrieben (adaptive), dies allerdings weniger um individuellen Freiraum zur Veränderung anzustoßen. Diese Kompromisslosigkeit in der Zielerreichung drückt sich auch in der Mentalität aus, die durch völlige Unabhängigkeit bis hin zur Ignoranz äußerer Einflüsse geht (independent). Die Identität des Unternehmens zielt im Kern auf die Vereinbarung von Computertechnologie, Unterhaltungselektronik, Design und Nutzerfreundlichkeit. Unter Beibehaltung des Identitätskerns hat das Unternehmen rasante Veränderungen durchlaufen, wie zum Beispiel die Loslösung von der reinen Computerfokussierung (Änderung des Firmennamens von Apple Computer in Apple) hin zur Produktintegration in ein Ecosystem (transformational). In Bezug auf seine Fähigkeiten sticht Apple durch die konsequente Erschaffung von Produktkategorien und die Nutzung von Marktchancen hervor, wobei sich das Unternehmen bei neuen Produktklassen komplett umbauen kann (reconfiguring). So wurde für die mobilen Endgeräte (iPhone, iPod, iPad) eine eigenständige Division aufgebaut, die erst nach Jahren mit dem Computer-Bereich zusammengeführt wird. In gleicher Weise

werden die Zukunftsmärkte Home (Apple TV) und Wearable Computing (Apple Watch) eigenständig auf die Markt vorbereitet und ggf. später integriert.

Abbildung 2 stellt eine vergleichende Betrachtung der drei Unternehmen dar. Die Einordnung auf den einzelnen Agilitätsorbits beruht auf einer Zeitpunktbetrachtung. Insofern ist das Agilitätsmodell zur (Eigen-)Diagnostik geeignet, die einen notwendigen ersten Schritt für das Veränderungsmanagement darstellt. Aufbauend auf Diagnose und Diskussion ist es für ein Unternehmen entscheidend zu erkennen, ob die jeweilige Positionierung bewusst gewählt wurde und beibehalten, geringfügig verändert (Nutzen der Langsamkeit) oder tatsächlich stark modifiziert werden sollte (Nachteil der Langsamkeit). Aufbauend auf der Identifikation einer Sollpositionierung lassen sich anschließend Maßnahmen zur integrativen Personal- und Organisationsentwicklung ergreifen, um den Agilitätsgrad zu erhöhen. Hohe Agilität ergibt sich in diesem Sinn sowohl durch die Fähigkeit, auf unterschiedlichen Orbits aktiv zu werden, aber auch durch die Entscheidung dies nicht zu tun.

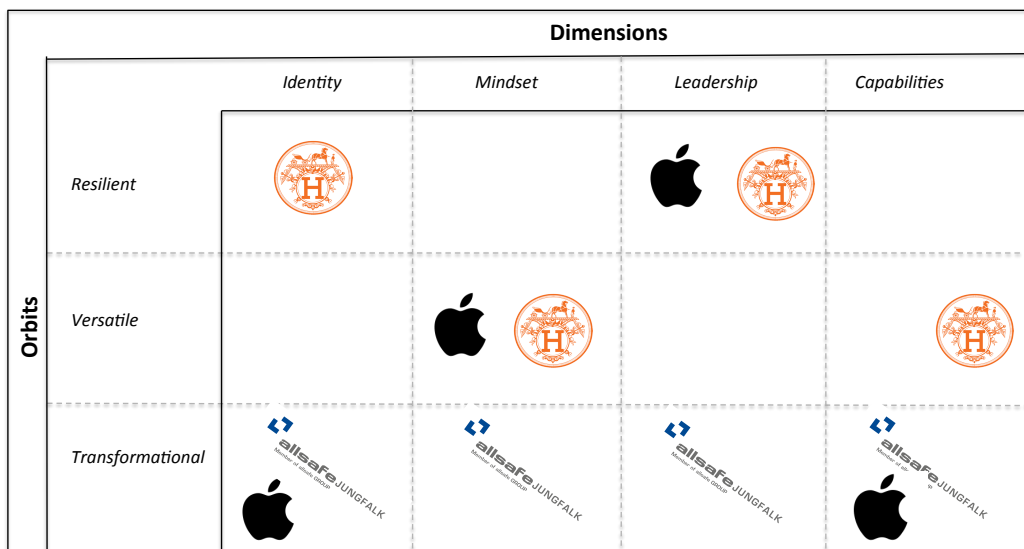


Abbildung 2: Hermes, Allsafe Jungfalk und Apple im Agility Modell

### Implikationen für Manager

Die bisherigen Erläuterungen verdeutlichen, dass Agilität weit mehr als Schnelligkeit bedeutet und dass Unternehmen auf ganz unterschiedliche Weise einen hohen Agilitätsgrad erzielen können. Dabei können sich einzelne Sparten eines Unternehmens unterschiedlich positionieren und die Positionierung auf verschiedenen Orbits kann sich im Zeitablauf ändern. Für Manager ist es wichtig, sich nicht von der Forderung nach Geschwindigkeit und Beweglichkeit verunsichern zu lassen, sondern sich Ruhe und Zeit für das Überdenken ihrer Position zu nehmen. Das hier vorgestellte Agilitätsmodell hilft, eine Diagnose auf Individual- und Organisationsebene vorzunehmen, die historische Entwicklung zu verfolgen und Sollpositionen für die Zukunft zu identifizieren. Wie die drei Unternehmensbeispiele zeigen, können ganz unterschiedliche Kombinationen von Agilitätselementen erfolgreich sein und es

gilt, die jeweils erfolversprechendste Kombination für jedes einzelne Unternehmen zu ermitteln. Dies muss in Abhängigkeit von der Strategie, der Industrie, der internen Ressourcenkonstellation sowie den Zielen für die Personalentwicklung erfolgen. Daher knüpft eine Agilitätsanalyse unmittelbar an traditionelle Instrumente der Strategie und Personalentwicklung an. Darüber hinausgehend erfolgt durch ein Agilitätsprojekt eine integrative Betrachtungsweise durch die es gelingt, einzelne bisher unverbundene Komponenten und Projekte im Unternehmen in Einklang zu bringen und untereinander abzustimmen.

Ein modernes Unternehmen in der heutigen Zeit muss lernen, mit Paradoxien und Widersprüchen professionell umzugehen, ohne dabei in hektische Aktivität zu verfallen. Agil geführte Unternehmen haben klare Prinzipien und Spielregeln, und innerhalb dieses Rahmens agieren sie hochvariabel, kreativ und flexibel. Sie vermögen es, im Zeitablauf Einfachheit und Komplexität, Planung und Improvisation, Schnelligkeit und Langsamkeit miteinander zu vereinbaren. In diesem Sinne bleibt festzuhalten: Der vermeintliche Widerspruch zwischen Entschleunigung und Agilität ist keiner.

## Literaturhinweise

1. Albert, S. and Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. In L.L. Cummings and M.M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
2. Beck, K., Beedle, M. et al. (2001). Manifesto for agile software development <http://agilemanifesto.org> [accessed 19 September, 2014]
3. Berry, M. (2012). The case for agile pedagogy. [accessed 12 August, 2012] <http://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2012/may/16/agile-pedagogy-computer-programming-learning>;
4. Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391.
5. Brown, J. & Agnew, N. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29-33.
6. Joiner, W. & Josephs, S, (2008). *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Kaduk, S., Osmetz, D., Wüthrich, H.A., & Hammer, D (2013). *Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen*. Hamburg: Muhrmann Verlag.
8. Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads. The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press..
9. Kumar, A. & Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 36-53.
10. Nadolny, S. (1983). *Die Entdeckung der Langsamkeit*. München: Piper.
11. Parsons, T. (1970). *The Social System*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
12. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Weitere Referenzen und Hinweise zur Kalkulation und Einordnung auf den unterschiedlichen Orbits auf Anfrage

**Kontakt:**

Prof. Dr. Christiane Prange  
Agile Brains, Berlin & Shanghai  
christiane.prange@agilebrains.net  
+49 176 54 96 24 27 (mobile DE)  
Laubacher Str. 19 II, 14197 Berlin - Germany