

Agilität und Widerstandsfähigkeit sind heute große Schlagworte in der sich immer schneller verändernden Zeit.

VON DR. BERNHARD BECKER /
JAN SCHOENMAKERS

Dass dieser Gedankenansatz nicht neu ist, zeigt uns bereits ein Modell, das in den frühen 1950er Jahren entwickelt wurde. Der Soziologe Talcott Parsons formulierte mit dem AGIL-Schema damals bereits ein Management-Konzept für ein resilientes System in einer dynamischen Unternehmensumwelt.

Das AGILe Unternehmen – was wir von Soziologen lernen können

Talcott Parsons definierte vier Kernfunktionen, die ein System (hier gleichzusetzen mit Unternehmen) im Gleichgewicht halten muss, um im Wandel erfolgreich zu bleiben:

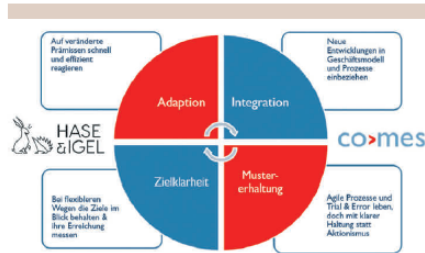
1. Adaption,
2. Ziel-Fokus (Goal Attainment),
3. Integration und
4. Mustererhaltung (Latent Pattern Maintenance).

Die Abbildung veranschaulicht diese Elemente in einem

Unternehmenswandel mit System

UNTERNEHMENSFÜHRUNG Transformation – einfach selber machen!

revolvierenden Prozess unternehmerischen Handelns. Das mag zuerst noch abstrakt klingen, gleichwohl lassen sich diese Funktionen unmittelbar auf die praktische Unternehmensführung herunterbrechen:



AGIL-Modell, Schoenmakers (2017) nach Talcott Parsons (1951) GRAFIK: COMES

Ziel-Fokus bedeutet: Je mehr wir Unerwartetes einbeziehen und improvisieren müssen, je häufiger wir uns neu erfinden müssen, desto klarer müssen wir greifen, was wir unabhän-

gig von diesen Wechselfällen erreichen wollen – was also unsere Ziele sind, welche klaren Haltungen und Entscheidungsregeln sich daraus für die Arbeit ergeben, und wie wir die Zielerreichung stets im Blick behalten.

Adaption bedeutet: Wie weit erlauben uns unsere Organisationsstruktur, unsere Art zu steuern, unsere Systeme und unsere Kultur, schnell und schlagfertig auf Abweichun-

gen von unseren Annahmen zu reagieren? Wie früh erkennen wir solche Abweichungen überhaupt? Wie gut können wir aus verfestigten Routinen ausbrechen?

Integration bedeutet: Wie aktiv beschäftigen wir uns mit neuen Trends und Möglichkeiten? Wie weit berücksichtigen wir bei unseren Planungen und Entwicklungen von vornherein verschiedene mögliche Ausgänge? Wie stark beziehen wir unsere Stakeholder in Innovationsprozesse ein und suchen früh Feedback auf neue Ideen? Haben wir dafür überhaupt ausreichend tragfähige Beziehungen?

Mustererhaltung bedeutet: Wie weit können wir auch dann, wenn bisher tragende Säulen ins Wanken geraten oder klare Ansagen einmal fehlen, produktiv weiterarbeiten? Wie abhängig sind wir von einzelnen Produkten, Verträgen, Systemen und Personen – und können wir dieses Risiko verringern? Wie stark hat jeder einzelne Haltungen und Ziele so verinnerlicht, dass er auch ohne Füh-



Dr. Bernhard Becker
Partner und
Gesellschafter der comes
Unternehmensberatung

BILD: JOHANNES BICHMANN



Jan Schoenmakers
Geschäftsführer Hase &
Igel, Schwerpunkt
Digitalisierung

BILD: PRIVAT

rung im Sinne des Unternehmens handelt? Wie weit wird Know-how dokumentiert und geteilt? Im Zuge der permanenten Wandlungen unternehmerischen Geschehens wird deutlich, dass die strategische Komponente der Unternehmensführung in diesem Modell einen gegenüber der operativen Führung deutlich erhöhten Stellenwert bekommt:

Wir sprechen hier kaum noch über die Aufbauorganisation, über Vermögenswerte oder Planungsverfahren – sondern über Führungs-, Prozess- und Beziehungsqualität.
Hat Management ausgedient? Führung auf jeden Fall nicht!

➔ Mehr Infos:
www.haseundigel.com oder
www.comes.de