

AGILE LEADERSHIP

Agilität aus Sicht der Organisationsentwicklung

-

WHITEPAPER

Inhalt

→ Definitionen	3
<i>//Externe Treiber von Agilität//</i>	3
<i>//Interne Treiber von Agilität//</i>	3
→ Agilität und Transformation durch Kundenzentrierung	3
→ Nutzen/Mehrwert von Agilität	5
→ Agilität umsetzen in folgenden Dimensionen	5
<i>//Organisatorischen Rahmen schaffen, strategische Ausrichtung//</i>	5
<i>//agile Prozesse einführen //</i>	6
<i>//Aufgaben und Haltung der Führung//</i>	6
<i>//Aufgaben und Haltung der Personalentwicklung//</i>	7
<i>//Selbstorganisation, Verantwortung und Engagement//</i>	7
<i>//Veränderung in der Unternehmenskultur ermöglichen//</i>	8
→ Fazit	8
→ Was bietet das Beratungsunternehmen INESSTADE an	8
→ Quellenangaben	9

Abstract:

Agilität – ein Begriff, der geradezu inflationär verwendet wird und Unternehmen wie auch Berater gleichermaßen umtreibt. Alle ringen um Deutungshoheit und um Antworten auf die Frage: Wie agil muss mein Unternehmen sein? Agilität gibt es nicht „to go“. Agilität im Unternehmen zu erlangen ist ein Veränderungsprozess, der sämtliche Ebenen tangiert – die strategische, die strukturelle und die kulturelle. Sie berührt den Mindset, das Selbstverständnis und verlangt von Führung und den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Verbindlichkeit, Selbstorganisation, Mitdenken und Flexibilität. Und wie bei jedem Veränderungsprozess ist ein strukturiertes Vorgehen hilfreich, um nicht nur die Antwort auf die Frage nach dem Agilitätsbedarf des Unternehmens zu finden, sondern die Transformation so zu gestalten, dass die Veränderung gelingt, also letztlich für den Kunden spürbar wird. Darum geht es eigentlich: das Unternehmen oder die Organisation so aufzustellen, dass auf Markt- und Umfeldveränderungen angemessen schnell reagiert werden kann – ohne die eigenen Interessen dabei aus den Augen zu verlieren. An sich eine normale Führungsaufgabe in jeder Organisation – und zugleich eine sehr anspruchsvolle, wird doch an der DNA gearbeitet.

Das Whitepaper gibt einen vertieften Einblick in das Thema Agilität und welche Unterstützung Beratung auf dem Weg dorthin leisten kann.

→ Definitionen

- „Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ (Goldmann et al., 1995 in Häusling, 2017, S. XY)
- „Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren.“ (Hofert, 2016, S. XY)

Agilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation kontinuierlich auf ihre komplexen, turbulenten und unsicheren Umwelten reagieren zu können, um wettbewerbsfähig zu sein. Es ist dabei wichtig und essenziell, dass nicht nur die Reaktions- und Anpassungs-geschwindigkeit erhöht wird, agile Unternehmen können darüber hinaus den Wandel selbst antizipieren/vorwegnehmen.

//Externe Treiber von Agilität//

„Die Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit der Märkte finden seine Ursache u. A. in der globalisierten Wirtschaft. Produktentwicklungen erfordern oft eine internationale Arbeitsleistung und Zusammenarbeit. Dies führt zu einem Geflecht von hochgradig komplexen und unbeherrschbaren Prozessen, Strukturen und Geschäftsbeziehungen.“ (Anderson/Uhlig, 2015 in Häusling, 2017, S. XY)

Externe Treiber sorgen für einen Umbruch in der Wirtschaft sowie für ein hohes Veränderungstempo in den Märkten. Produktlebenszyklen ebenso wie Forschungs- und Entwicklungszeiten verringern sich, der technologische Fortschritt ermöglicht eine rasante Geschwindigkeit und exponentielle Zunahme von Veränderungen, Erfindungen und Wissen.

//Interne Treiber von Agilität//

Als interne Treiber lassen sich der Wertewandel und die veränderten Bedürfnisse einer neuen Generation definieren, die nach Selbstverwirklichung und Partizipation verlangt. (vgl. Armutat et al., 2016 in Häusling, 2017)

So ist es generationsübergreifend der Wunsch vieler Arbeitnehmer, eigenverantwortliche Aufgaben zu übernehmen und Innovationen zu schaffen (vgl. Brandes et al., 2014 in Häusling, 2017). Dies motiviert Organisationen dazu, team- und siloübergreifend zu arbeiten, Verantwortung abzugeben sowie Organisationsstrukturen und Hierarchien aufzubrechen (vgl. Fischer et al., 2017 in Häusling, 2017).

Ein weiterer interner Treiber ergibt sich aus der Notwendigkeit, Fehler und Komplexität zu reduzieren, indem schrittweise und in iterativen Zyklen mit kontinuierlicher Reflexion zusammengearbeitet wird (ebd.).

→ Agilität und Transformation durch Kundenzentrierung

Viele Unternehmen denken Agilität in der Praxis sehr eindimensional. Häufig konzentrieren sich Unternehmen und Berater vor allem auf agile Prozesse und Methoden.

Transformationenprozesse finden aber mehrdimensional statt, da die Veränderungen in vielen Teilen der Organisation notwendig und spürbar werden und sich gegenseitig beeinflussen.

So beschreibt es Stephan Fischer in seinem Trafo Modell und zieht daraus die Notwendigkeit von konsequenter Kundenzentrierung in drei Dimensionen:

- in kundenzentrierten Prozessen
- einer kundenzentrierten Organisationsstruktur
- und in einer kundenzentrierten Strategie.

Die Kundenzentrierung wird dann noch durch eine starke Mitarbeiterzentrierung mit selbstgesteuerten und selbstorganisierten Teams unterstützt, die Geschwindigkeiten erhöhen, um damit die Kundenzentrierung wirkungsvoll zu unterstützen. Dies setzt einen Umbauprozess in den Unternehmensbereichen HR, Führung und der gelebten Unternehmenskultur voraus, der sich an der konsequenten Kunden- und Mitarbeiterzentrierung ausrichtet und diese unterstützt.

Der Alltag in vielen Unternehmen (und auch in der Politik und anderen Gesellschaftsbereichen) ist aber immer noch von langsamen Entscheidungswegen, mangelnder Selbstverantwortung, hierarchischen Führungsstilen und einem ausgeprägten Silo-Denken geprägt.

Diese beiden Welten treffen nun aufeinander: die steigende Komplexität und Schnelligkeit der Märkte sowie die Trägheit der eigenen Organisation.

Bisher sind viele Unternehmen vor allem durch ihre Aufbauorganisation mit klassischen Hierarchien und einer Zentrierung der Macht und Entscheidungsgewalt auf der oberen Ebene gekennzeichnet.

Der Fokus in der agilen Organisation liegt deutlich stärker auf der Prozess- bzw. Ablauforganisation, die sich weniger der Unternehmensspitze, sondern vielmehr dem Kunden verschreibt und sich entsprechend orientiert.

Es ist nicht nur die Hierarchie, die zur Verhinderung von Kundenzentrierung und Geschwindigkeit führt. Vor allem sind es die Silo-Strukturen in den Unternehmen. In agilen Organisationen sollte sich die Aufbauorganisation als Dienstleister für die kundenzentrierte Prozessorganisation sehen. Statt Gewinnmaximierung wird die Maximierung des Kundennutzens angestrebt. Die Prozesse kundenzentriert auszurichten, leuchtet vielen Unternehmensvertretern ein.

Schnell bemerken Unternehmen aber dann, dass die hierarchisch verfasste Organisationsstruktur mit der neuen kundenzentrierten agilen Prozesswelt hart kollidiert. Somit benötigen Unternehmen nicht nur kundenzentrierte Prozesse, sondern auch kundenorientierte Organisationsstrukturen, um mehr Agilität zu erzeugen.

→ Nutzen/Mehrwert von Agilität

Die Vorteile der Agilisierung von Unternehmen lassen sich in schnellerem Wachstum und höheren Margen nachweisen. Siehe dazu eine Studie der Boston Consulting Group, Boosting Performance Through Organization Design, The New New Way of Working Series (Roghé, Toma, Scholz, Schudey, & Koike, 2017).

Agilen Unternehmen gelingt es besser, flexibel z. B. über schrittweise iterative Bearbeitungszyklen, auf Kundenwünsche zu reagieren, den Markteinstieg für neue Produkte und Dienstleistungen zu verkürzen sowie die Effektivität der Organisation zu verbessern. Zudem bieten sie ein deutliches Mehr an Transparenz und eine attraktive Entwicklungsplattform für Mitarbeiter.

Agile Organisationen gelten als die adäquate Struktur, mit der wir den digitalen Wandel gestalten können. Sie entscheiden schneller, denn sie organisieren sich meist selbst, ohne die Entscheidungsleitern nach oben und unten zu durchlaufen.

Wem es nicht gelingt, sich kontinuierlich und schnell an diese Veränderungen anzupassen und neue, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird auf dem Markt nicht fortbestehen können (vgl. Fischer, 2016 in Häusling, 2017). Die erhöhte Agilität einer Organisation kann einen Lösungsansatz bieten, um mit den internen und externen Treibern besser umzugehen.

→ Agilität umsetzen in folgenden Dimensionen

Was ist zu tun, um das eigene Unternehmen in Richtung Agilität zu verändern?

//Organisatorischen Rahmen schaffen, strategische Ausrichtung//

Die agilen Arbeitsweisen bieten einen großen Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg. Es braucht jedoch weitere organisatorische Rahmenbedingungen, die agiles Arbeiten erst ermöglichen und unterstützen.

Die Organisation, die sich verändern möchte, wird in einem Prozess auch ihre Strukturen und Strategien überprüfen und ob diese den Rahmen und den Spielraum zu mehr Agilität im Unternehmen bieten.

Es sollte darauf geachtet werden, dass die konsequente Unterstützung und Umsetzung der Veränderung vom Management-Team vorangetrieben wird.

Es wird angeregt die bisherige Zentrierung der Macht- und Entscheidungsgewalt vom oberen Management mehr in Richtung einer kundenorientierten Organisationsstruktur zu verschieben und damit auch neue Verantwortungen und Zuständigkeit zu schaffen.

Organisationen, die sich für eine agile Transformation entscheiden wollen sich anpassungsfähiger für zukünftige Veränderungen machen. Sie machen den Kunden und den Kundennutzen zum Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns und richten ihre Strategie an der höchstmöglichen Kundenzufriedenheit aus.

Die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten spielt ebenfalls eine große Rolle und die Kunden werden in diese Prozesse direkt einbezogen. Daraus ergibt sich eine Flexibilität und Beweglichkeit, die benötigt wird, um auf die Gegebenheiten des Marktes schnell zu reagieren.

Das agile Unternehmen steht Veränderungen grundsätzlich positiv entgegen und begreift dies als Chance zur Weiterentwicklung.

Die Verantwortung des Einzelnen und der Teams werden gestärkt, dennoch benötigen kundenzentrierte Strukturen klare Rahmenbedingungen der Führung. (vgl. das Trafo Modell Häusling, 2017)

//agile Prozesse einführen //

Merkmale agiler Prozesse sind Kundenzentrierung, Iteration und Inkremente. Das bedeutet unter anderem eine eher schrittweise Annäherung an die beste Lösung statt langfristiger Ziele.

Die Kunden werden rechtzeitig in Prozesse einbezogen z. B. in die Produktionsentwicklung. Die Prozesse werden flexibler gestaltet, die agile Vorgehensweise kann nachweisbar die Produktivität steigern, die Qualität erhöhen und die Produktentwicklungszeiten verkürzen.

Kennzeichen von transparenten Prozessen innerhalb der Teams sind z. B. Visualisierungen der Prozesse, Transparenz der Zahlen, Umverteilung der Verantwortungen, all das was die direkte Einflussnahme von Mitarbeitern, deren Ermächtigung und Förderung der Selbstorganisation und das Arbeiten in Time Box Prinzip unterstützt.

Fünf Werte und Haltungen sind typisch für agile Prozesse:

- Mut und Offenheit für Veränderungen
- Vertrauen
- Selbstverantwortung
- Fokus
- Zusammenarbeit
- Gemeinsames Lernen

//Aufgaben und Haltung der Führung//

Die Unternehmensleitung und Führung sorgt für strategische Grundsatzentscheidungen, die die Agilität im Unternehmen verankert und sieht es als ihre Aufgabe die Menschen innerhalb der Organisation dafür zu gewinnen und die Akzeptanz für die Unternehmensstrategie in der Organisation partizipativ zu entwickeln. Damit kommt der Führung eine Schlüsselrolle in der neuen strategischen Ausrichtung zu, sie ist die treibende Kraft der Veränderung und sichert die Kommunikation nach außen und innen.

Die Führungskraft im agilen Unternehmen versteht sich als Dienstleister der eigenen Mitarbeiter. Das bedeutet die optimalen Möglichkeiten anzubieten, damit Mitarbeiter ihre bestmöglichen Leistungen und größtmöglichen Erfolg für die Organisation erzielen können.

Transformationale Führung (gemeinsam auf übergeordnete Ziele hinarbeiten) gewinnt gegenüber der transaktionalen Führung (basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung) an Gewicht.

Die Führung in agilen Unternehmen hat eher eine moderierende, coachende, entwickelnde und unterstützende Funktion und bestimmt die Richtung der Bewegung. Sie sollte vor allem ermöglichen, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln und an Entscheidungsprozessen beteiligen sind. Dazu muss sie sich von der Kontrolle verabschieden, Mitarbeiter loslassen, den Rahmen für Selbstorganisation schaffen und sich selbst verändern und entwickeln.

Um diesen Paradigmenwechsel zu ermöglichen, sind kommunikative Fähigkeiten gefragt. Sie schließen den offenen Umgang mit kritischen Themen ein. Führung wird in diesem Zusammenhang auch als wichtige Funktion im Unternehmen gesehen und auch als Rolle delegiert.

//Aufgaben und Haltung der Personalentwicklung//

Die agile Personalentwicklung geht eher weg von den langfristigen Personalentwicklungsinstrumenten wie Mitarbeiterjahresgespräche, jährliche Zielvereinbarungen und den jährlichen Bonuszahlungen, die vielmehr in den herkömmlichen Silostrukturen und im hierarchischen Denken verankert sind.

Stattdessen setzt man auf mitarbeiterzentrierte Instrumente wie transparentes Peer Feedback Systeme, cross-funktionale Teamziele, kompetenzbasierte Karrieresysteme sowie auf eine ausgeprägte Wertschätzungskultur. Diese Maßnahmen verändern die Loyalität der Mitarbeiter eher in Richtung Kunde. HR muss sich die Frage stellen, ob ihre Personalinstrumente echten Kundennutzen erzeugen. Es geht darum die Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten und auf die konsequente Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu setzen.

Die Felder Führungs- und Organisationsentwicklung bieten die Möglichkeit innovative Organisationskultur mit zu prägen und sich in der HR als unternehmerischer Mitgestalter der agilen Organisation zu begreifen.

//Selbstorganisation, Verantwortung und Engagement//

Die inneren und/oder äußeren Treiber für Agilität bedingen eine andere Form der Zusammenarbeit. Klar definierte Rollen lösen meist starre hierarchische Positionen in Organisationen ab. Entscheidungen werden vom Team im Rahmen von Entscheidungsprozessen gefällt. Dies setzt z. B. voraus, dass alle Teammitglieder eine klare und gemeinsame Zielvorstellung haben (z. B. von Produkten, Projekten usw.) von der ausgehend sie die Umsetzungsstrategien ableiten können. Die Entwicklung dieser Zielbilder fällt in die Rolle der Führung, wohingegen die Planung von Aufgaben und Ressourcen zu den Kernkompetenzen der Umsetzungsteams gehören. Dazu brauchen die Teammitglieder Freiräume; zugleich verpflichten sie sich im Rahmen ihrer Entscheidungsspielräume Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen und Engagement für die gemeinsamen Ziele und den Teamerfolg abzugeben. Selbstorganisation, Übernahme von Verantwortung und Engagement sind somit die tragenden Säulen des agilen Vorgehens.

//Veränderung in der Unternehmenskultur ermöglichen//

Die klassische Absicherungskultur mit der Kommunikation von oben nach unten, die Fehler bestraft und sanktioniert, wird ersetzt durch eine Vertrauenskultur, in der hierarchie-übergreifend und transparent über alle Themen offen gesprochen wird. Der Dialog auf Augenhöhe, eine konstruktive Fehlerkultur, ein höherer Freiheitsgrad und Vertrauen in die Mitarbeiter werden stattdessen etabliert. Veränderungen werden positiv betrachtet, was eine schnelle Anpassung ermöglicht und Wettbewerbsvorteil für die Zukunft darstellt. (Häusling, Römer, & Zeppenfeld, 2017)

Die Fähigkeit der Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen, neben einem offenen Umgang mit kritischen Themen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams sind dabei die notwendigen und neuen Kulturwerte die unterstützt und befördert werden sollten.

Bis ins kleinste Detail festgelegte Abläufe und Prozesse blockieren den Weg hin zu einer agilen Organisation. Sie befördern Silos und definieren ständig Schnittstellen.

Künftig geht es dagegen um vernetzte und integrierte Ansätze, in denen die Kunden statt interne Prozesshandbücher im Mittelpunkt stehen.

→ Fazit

Agil sein bedeutet also im Wirtschaftskontext, schneller auf Marktveränderung reagieren zu können. Unternehmen sollten eher Schnellboote als Dampfer sein- flink, beweglich, rege.

Es geht dabei aber nicht um eine neue Prozessmanagementmethode. Agilität ist eher ein Zukunftskonzept, eine neue Führungsmethode, die die bisherigen Organisationsstrukturen in Frage stellt, aber nicht abschafft, so wie es einige proklamieren, oder befürchten.

→ Was bietet das Beratungsunternehmen INESSTADE an

Wir haben es uns auf die Fahnen geschrieben Unternehmen in Change- und Transformationsprozessen zu unterstützen.

Die zentrale Frage, die uns dabei leitet: wie schafft es die Führung den Unternehmensrahmen so auszurichten, dass die Kraft und das Wissen der Mitarbeiter sich für die Unternehmensziele voll entfalten.

Wir erarbeiten mit dem Kunden wie der Weg in einen Transformationsprozess hin zu agilem Denken und Handeln in der eigenen Organisation gestaltet werden kann - das ist unser Ansatz, nicht die Vermittlung von interessanten, agilen Methoden oder die Etablierung einzelner agiler Prozesse!

Dazu gehört eine sorgfältige, gemeinsam durchgeführte Analysephase des Marktumfeldes und der Herausforderungen der Zukunft - orientiert an den bisherigen Erfahrungen, Stärken und Erfolgen des Unternehmens.

Wie viel Agilität das Unternehmen benötigt, um seine Unternehmensziele erfolgreich umzusetzen, das wird mit dem Kunden genau analysiert und ist abhängig von der Branche, den Erfordernissen der Zukunft und der Aufstellung des Unternehmens.

Wir begleiten und beraten die Führung im Unternehmen bei den Veränderungsprozessen, um die optimalen Rahmenbedingungen zu schaffen, die notwendigen Lernprozesse und Entwicklungsschritte zuzulassen.

Diese Lernprozesse gestalten wir partizipativ gemeinsam mit den Kunden, der Führung, den Mitarbeitern und Zulieferern.

Wir gehen davon aus, dass das Wissen um die Herausforderungen der Zukunft und die notwendige Weiterentwicklung im Unternehmen vorhanden sind und sich im Dialog mit Mitbewerbern, Lieferanten und Kunden noch erweitern lassen. Mit diesen partizipativen Prozessen haben wir seit Jahrzehnten Erfahrung und können dies als Teil einer Change-Architektur konzipieren und moderieren.

Daraus ergeben sich dann die Handlungsfelder und Entwicklungserfordernisse, die wir mit dem System und der Führung entwickeln und in die Umsetzung begleiten.

→ Quellenangaben

Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere* (1. Auflage 2017). Freiburg München Stuttgart: Haufe Lexware.

Häusling, A., Römer, E., & Zeppenfeld, N. (2017). *Praxisbuch Agilität - inkl. Augmented-Reality-App: Tools für Personal- und Organisationsentwicklung* (1. Auflage 2017). Freiburg München Stuttgart: Haufe.

Hofert, S. (2016). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (1. Aufl. 2016). Wiesbaden: Springer Gabler.

Roghé, F., Toma, A., Scholz, S., Schudey, A., & Koike, J. (2017). *BOOSTING PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATION DESIGN*. 7.