

Agilität verändert die Perspektive

Mehr Energie für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen

Agilität ist mittlerweile eine Forderung, mit der sich jedes Unternehmen befassen muss, doch was eigentlich dahinter steckt, bleibt verschwommen. Bedarf und Notwendigkeit sind nicht für jeden eindeutig und die Art und Weise, in der man sich verändern soll, ist unklar.

VON ANDREA PRZYKLENK

Agilität bedeutet im Wortsinn Beweglichkeit, eine Forderung, die angesichts sich immer schneller verändernder Märkte nicht von der Hand zu weisen ist. So mancher Unternehmer fragt sich aber, ob er überhaupt agiler werden muss oder ob er nicht schon agil ist. Besonders die Aussage, man müsse agiler werden, um näher am Kunden zu sein beziehungsweise den Kunden in den Mittelpunkt des Denkens und Handels zu stellen, stößt so manchem Familienunternehmer unangenehm auf. Schließlich haben gerade Familienunternehmen in der Regel sehr enge Beziehungen zu ihren Kunden. Doch so einfach ist es nicht, denn auch in Familienunternehmen, vor allem wenn sie sehr groß sind, wird oft von innen nach außen und nicht umgekehrt gearbeitet, ist man manchmal in die eigene Technik verliebt und verliert die wahren Bedürfnisse der Kunden etwas aus den Augen. Richtig ist in jedem Fall, dass nicht jedes Unternehmen den gleichen Agilitätsbedarf hat oder zumindest nicht in allen Bereichen. Bei produzierenden Unternehmen ist Agilität zum Beispiel in Entwicklung, Marketing und Vertrieb gefragt, während es in der Produktion meistens um hohe Qualitätsstandards und Effizienz geht. Agilität jedoch pauschal als Blödsinn oder als neuen Hype abzutun, wäre zu kurz gesprungen, zumal die Unternehmen, die den Weg schon beschritten haben, überzeugt sind, dass Agilität dem ganzen Unternehmen guttut und ihm neue Energie verleiht. Agilität verändert die Perspektive jedes einzelnen und eröffnet neue Lösungswege.

Ein dickes Brett

Entscheidende Merkmale agiler Organisationen sind die Arbeit in sich selbst organisierenden Teams, die Nutzung agiler Arbeitsmethoden wie Scrum (siehe Seite 15), Design Thinking oder Holokratie, inklusive entsprechender Kommunikationsformate, und eine dienende Führung. Damit ist auch schon klar, dass es mit ein bisschen Scrum nicht getan ist. Wenn es funktionieren soll, müssen sich letztlich die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur ändern. Im Unternehmen muss ein neues Mindset, eine neue Denkweise Fuß fassen. Das ist nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen und in jedem Unternehmen wird es Menschen geben – Mitarbeiter und Führungskräfte –, die den Weg nicht mitgehen wollen. Die Entwicklung zur agilen Organisation sollte vorbereitet, kommuniziert und diskutiert werden. Man kann sie nicht verordnen. Führungskräfte werden um ihre Positionen fürchten, keiner wird anfangs so genau wissen, wo denn nun seine Aufgaben und Möglichkeiten liegen. Die einen müssen lernen, Verantwortung

Wer sich auf das Bekannte zurückzieht, wird keine neuen Einsichten gewinnen.

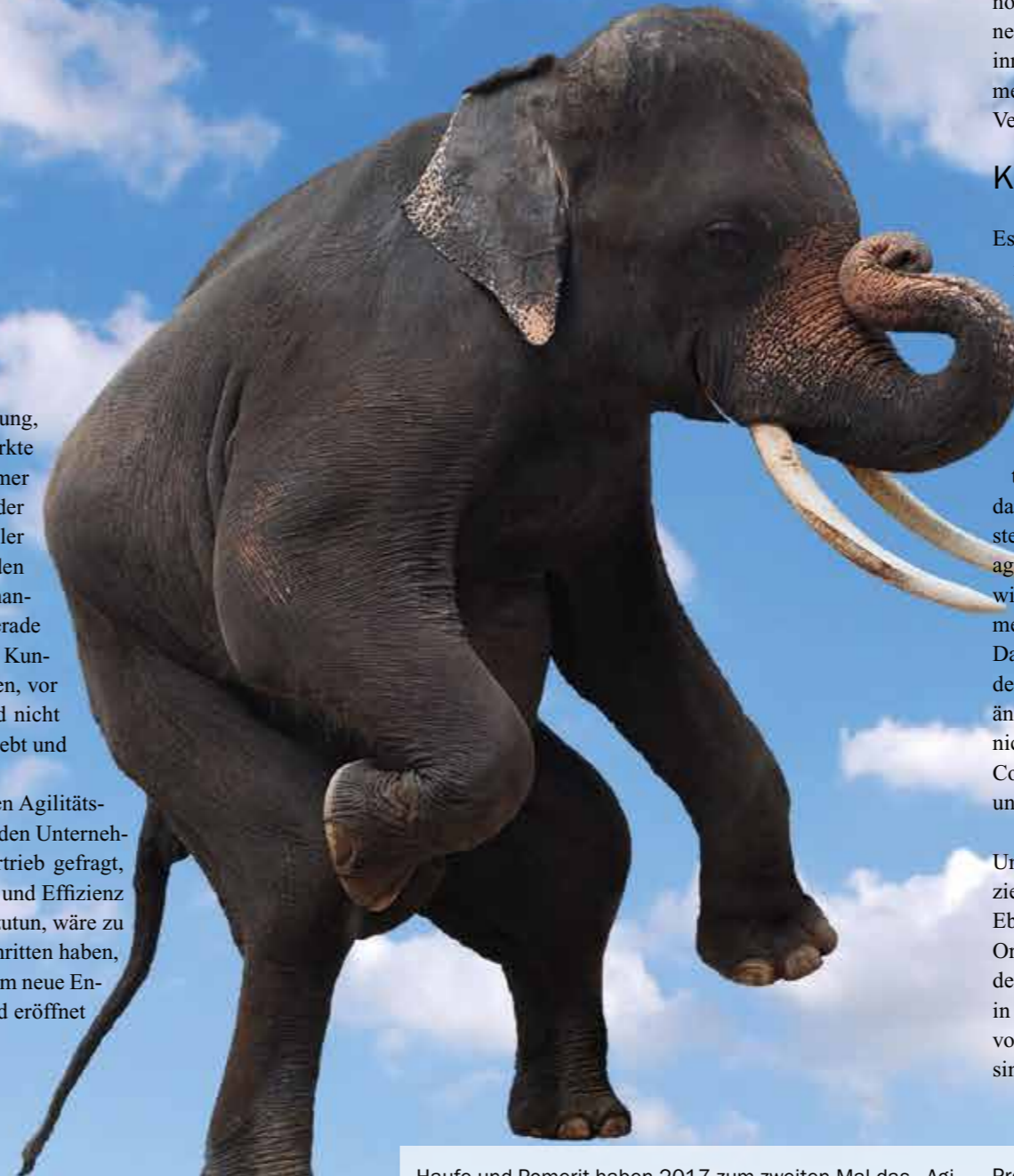


FOTO: SHUTTERSTOCK

abzugeben, die anderen müssen sie übernehmen wollen und können. Auf allen Ebenen werden viel Schulung und Lernen notwendig sein, damit sich neue Arbeitsweisen etablieren können, nicht zu vergessen die Notwendigkeit zur Öffnung nach innen und außen, zur Arbeit in Netzwerken. Jeder Unternehmer weiß, dass sich feste Strukturen, Abläufe und vor allem Verhaltensweisen nur langsam ändern.

Klein anfangen

Es gibt keinen allgemein gültigen Weg zum agilen Unternehmen und auch keine ideale Methode. In jedem Unternehmen gibt es jedoch „agile Keimzellen“, Gruppen von Mitarbeitern, die sich über Einschränkungen hinwegsetzen, mit den Kollegen aus anderen Abteilungen zusammenarbeiten und unkonventionelle Lösungen finden. Sie sind die besten Gruppen, um neue Arbeitsweisen auszuprobieren. Es ist nicht wichtig, gleich das ganze Unternehmen auf „Agilitätskurs“ zu setzen, es geht vielmehr darum, überhaupt damit zu beginnen. Auch die hoch im Kurs stehenden Digitaleinheiten eignen sich hervorragend dazu, agile Arbeitsformen auszuprobieren. Mit agilen Arbeitsweisen wird Mitarbeitern und Teams mehr Autonomie zugestanden, mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit übertragen. Das beflügelt und wer gut findet, was er macht, wird es anderen weiter erzählen. Auf diese Weise verbreitet sich ein verändertes Mindset im Unternehmen. Außerdem muss man agil nicht alleine werden. Mittlerweile gibt es zertifizierte Agile Coaches, die bei der Transformation insgesamt unterstützen und Trainer für die entsprechenden Arbeitsmethoden.

Unabdingbar als Treiber und Förderer ist der Unternehmer beziehungsweise die Geschäftsführung. Nur wenn die oberste Ebene die Vorteile von Agilität erkennt und entschlossen ist, Organisationsstruktur, Führungskultur und die Art und Weise der Zusammenarbeit inner- und außerhalb des Unternehmens in Frage zu stellen und neu zu denken, wird die Veränderung von Erfolg gekrönt sein. Zufriedene Kunden und Mitarbeiter sind der Lohn der Mühen. ■

Haufe und Pomerit haben 2017 zum zweiten Mal das „Agilitätsbarometer“ veröffentlicht, das untersucht, wie es um die Agilität der Unternehmen in DACH bestellt ist. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Auch wenn 68 Prozent der befragten Führungskräfte ihr Unternehmen als etwas agiler oder überdurchschnittlich agil im Vergleich zum Wettbewerb einschätzen, werden agile Methoden nur selten genutzt. 70 Prozent der Führungskräfte und 90 Prozent der Mitarbeiter nutzen nie agile Methoden. 80 Prozent der Mitarbeiter kennen Scrum, Swarming oder Holokratie gar nicht. Jedoch sehen nur acht Prozent der Mitarbeiter fehlende Tools und Technologien als Ursache für gescheiterte Veränderungsprozesse. Überwiegend werden die Ursachen bei den Menschen oder in fehlenden Strukturen,

Prozessen und Kulturen der Unternehmen gesehen. Interessant: Die Befragung zeigte einen deutlichen Zusammenhang zwischen Agilität und Wechselneigung. In agilen Unternehmen ist die Mitarbeiterbindung stärker ausgeprägt. Bei der Befragung zeigte sich überdies ein klarer negativer Effekt hierarchischer Führung. Der Befragung lag folgende Definition und Bedeutung von Agilität zugrunde: „Der externe Verbesserungsdruck zwingt Unternehmen permanent, ihre internen Strukturen und Prozesse zu überdenken und neu zu gestalten. Agilität ist zunächst die Fähigkeit einer Organisation, relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren. Darüber hinaus bedeutet Agilität, bei relevanten Veränderungen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu agieren.“