

ORGANISATIONEN AGILER MACHEN!

DIE HERAUSFORDERUNG FÜR ORGANISATIONEN

Der technologische Fortschritt wird immer dynamischer. Die Welt wandelt sich immer schneller. Dauerten früher umwälzende Veränderungen teilweise mehrere Jahrzehnte, so sind heute in vielen Branchen Zeitzyklen von wenigen Jahren zu beobachten. Erschwerend kommt hinzu, dass technologische Entwicklungen, als auch Entwicklungen im Umfeld von Organisationen oftmals nur bedingt vorhersagbar sind. Demzufolge lassen sich auch die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen nur vage vorhersagen. Insgesamt nehmen die Dynamik und die Komplexität – auch in der Organisation selbst – stark zu.

Deshalb ist in vielen Branchen das bislang erfolgreiche aber oft starre Unternehmensmodell nicht mehr in der Lage, den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist einfach zu hoch. Alles dauert zu lange, der betriebene Aufwand ist zu hoch und kaum zu schultern.

In Zukunft werden deshalb für viele Organisationen nur agile Unternehmensformen mit einer modernen Managementlogik in der Lage sein, die Herausforderungen der Zukunft bezüglich Flexibilität, Schnelligkeit und Innovationsfähigkeit zu erfüllen. Nur so kann die notwendige Anpassungsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden, um auch weiterhin nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg gewährleisten zu können.

Agiles Management ist genau dazu in der Lage. Es bedeutet vor allem vermehrt die Kompetenzen aller Stakeholder einer Organisation zu nutzen. Dies bedeutet weniger starre Regeln, mehr Freiräume für die Mitarbeitenden und die Delegation von Verantwortung und das Abgeben von Entscheidungsbefugnissen in die Teams sowie die Schaffung von Transparenz für alle.

Damit agiles Management gelingen kann, ist vor allem eine andere Haltung und Rolle der Führung erforderlich. Nur die Einführung von agilen Werkzeugen wie Scrum oder Kanban, die vor allem aus der Software-Entwicklung bekannt sind, reicht nach unserer Überzeugung nicht aus.

DIE MITARBEITENDEN VON HEUTE

Die Mitarbeitenden von heute stellen höhere Anforderungen an die Unternehmen als dies früher der Fall war, insbesondere die jüngere Generation. Aus Angestellten mit meist körperlicher Arbeit sind über Jahrzehnte Mitarbeiter geworden, deren Kapital ihr Wissen ist. Diese Mitarbeitende wollen ihr ganzes Persönlichkeitspotenzial einbringen, sie wollen einbezogen werden und viel Spielraum zur eigenen Entfaltung haben. Wissensarbeitende sind eher Partner als Untergebene. Zudem sind diese Mitarbeitenden aufgrund ihres Wissens meist besser in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es geht also darum durch die „richtige“ Führung die Mitarbeitenden in die Kraft zu bringen, so dass sie den zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben auch gerecht werden können.

DIE „RICHTIGE“ FÜHRUNG BRINGT DIE MITARBEITENDEN IN DIE KRAFT

Um agiles Management in der Organisation wirklich etablieren zu können, bedarf es vor allem eines partizipativen, die Menschen integrierenden Führungsstils. In erster Linie ist dies eine Haltungsfrage des Managements. Um die ganzen Kompetenzen der Mitarbeitenden nutzbar machen zu können, sie dazu zu bringen Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu zeigen, bedarf es eines Umgangs mit ihnen auf Augenhöhe. Manager in agilen Unternehmen sind keine patriarchalischen Führer, sondern diejenigen, die den Mitarbeitenden den Weg freimachen, damit diese möglichst ohne Hindernisse arbeiten können. Das Vertrauen in ihre Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Faktor zu mehr Agilität!

Nach Henry Mintzberg (ein kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Autor vieler Bücher zum Thema Management und Strategie) sind die nachfolgenden fünf Mind-Sets wichtige Voraussetzungen für gute Führung.



(Nach Henry Mintzberg)

DIE MITARBEITENDEN IN AGILEN ORGANISATIONEN

In agilen Unternehmen brauchen Mitarbeitende andere Kompetenzen. Ganz am Anfang steht deshalb ein sorgfältiger und professioneller Recruitment-Prozess, mit dessen Hilfe die richtigen Menschen für die Organisation gewonnen werden. Die ernsthafte und kontinuierliche Förderung derselben ist ein weiterer wichtiger Punkt. Erst dann werden Mitarbeitende an Bord sein, die ein hohes Maß an Initiative und Engagement für die Organisation zeigen.

Neben fachlichen und psychosozialen Kompetenzen ist bei ihnen vor allem auch darauf zu achten, dass sie ein hohes Maß an Unsicherheiten aushalten können.

Um die Mitarbeitenden zielgenau fördern zu können, müssen Sie in einem ersten Schritt das Team reflektieren mit dem Sie es zu tun haben. Sie müssen für jeden herausfinden, wieviel mitarbeiterorientiertes bzw. aufgabenorientiertes Führen passend ist. Die in nachfolgender Grafik dargestellte Matrix der situativen Führung verdeutlicht den Zusammenhang.



Beispielsweise braucht ein Mitarbeitender der sowohl viel mitarbeiterorientiertes als auch aufgabenorientiertes Führen benötigt (siehe Quadrant „Training“ in vorangestellter Grafik) klare Vorgaben in der Struktur und eine stringente Führung; die Aufgaben werden durch den Vorgesetzten überwacht. Je nach Reifegrad des Mitarbeitenden gibt es die weiteren Quadranten „Unterstützen“, „Dirigieren“ und „Delegieren“.

In agilen Unternehmensformen werden die Mitarbeitenden mehr in das Geschehen mit einbezogen als in Organisationen alter Schule. Teams sind nicht nur dazu da um die ihnen von ihren Vorgesetzten vorgegebenen Aufgaben strikt zu erledigen. Vielmehr gestalten sie ihre Arbeitsprozesse selbst und geben sich selbst ihre Ziele vor, abhängig davon wie autonom die Mitarbeitenden und Teams agieren können. Die Managementverantwortung wird zunehmend an das Team delegiert! In der nachfolgenden Abbildung wird dieser Zusammenhang grafisch dargestellt.

Ziele vorgeben				
	Management- verantwortung			
Team und Organisationskontext vorgeben				
Arbeitsprozesse gestalten und Fortschritte überwachen				
Die Aufgaben erledigen				
	Manager- geführte Teams	Sich selbst führende Teams	Sich selbst gestaltende Teams	Autonome Teams

(nach J. Richard Hackman)

Wenn Führung im agilen Unternehmen gelingen soll, ist eine offene und transparente Kommunikation in der gesamten Organisation unumgänglich. Herrschaftswissen und das Zurückhalten wichtiger Informationen ist kontraproduktiv bezüglich Initiative und Engagement der Mitarbeitenden. Zudem leidet das Nutzbarmachen der geballten Kompetenz im Unternehmen darunter.

WIE IHRE ORGANISATION DAVON PROFITIERT

Was sind die Vorteile von agilen Unternehmen in einem zunehmend dynamischen Umfeld?

- Durch die konsequente Umsetzung der Prinzipien des agilen Managements wird Ihre Organisation deutlich flexibler und auch robuster.
- Sie werden schneller in Ihrer Reaktionsfähigkeit auf unvorhergesehene Ereignisse, aber auch im Ergreifen von Chancen und Möglichkeiten.
- Ihre Sensibilität bezüglich Veränderungen im Unternehmensumfeld wird nicht nur größer, sondern kann in vielen Fällen von Ihnen antizipiert werden.
- Produkte und Dienstleistungen werden schneller entwickelt und umgesetzt.
- Die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten werden enger und vertrauensvoller.
- Informationen laufen schneller und transparenter zwischen den vielfältigen Stakeholdern.

Die Mitarbeitenden identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen, übernehmen dadurch mehr Verantwortung und Initiative. Die Kompetenz im Unternehmen steigt.

IHRE ERSTEN SCHRITTE ZUM AGILEN UNTERNEHMEN

Es stellt sich jetzt die Frage, wie gehen Sie vor, damit Ihre Organisation agiler wird?

Aufbauend auf der aktuellen Situation der Organisation und des Umfeldes müssen die organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen geschaffen werden, damit agiles Management auch bei Ihnen zum Erfolg wird:

- Aufbau einer Organisationsstruktur, die eine schnelle Reaktionsfähigkeit unterstützt.
- Abbau starrer Hierarchien und das Stärken übergreifender Teams.
- Verantwortung vermehrt an Mitarbeitende übergeben und einfordern.
- Fachleute verstärkt in Entscheidungsprozesse einbinden.
- Schaffung von Kommunikationsplattformen zur besseren Interaktion über alle Ebenen hinweg. Dadurch werden die Transparenz und die Kompetenz in der Organisation in Gänze gestärkt.
- Sensible Anpassung der Unternehmenskultur als Basis und Träger der Weiterentwicklung zur agilen Organisation.

Mit einem professionellen Projektmanagement und Veränderungsdesign, sowie einem passgenauen Beteiligungskonzept der Mitarbeitenden realisieren und verankern Sie Ihre Veränderungsziele. Ihr Lohn: ein flexibles und robustes Unternehmen!

Dr. Andreas Ikker
Tensment GmbH, Januar 2021