

DAS AGILE UNTER NEHMEN

DER WANDLUNGSFÄHIGKEIT
GEHÖRT DIE ZUKUNFT

STAUFEN.

INHALT

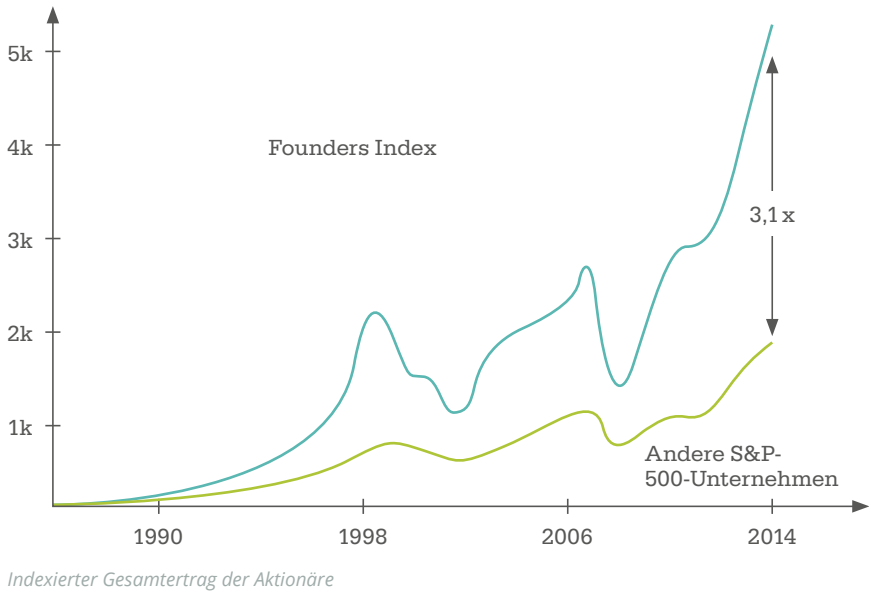
1	Überleben in einer komplexen Welt	5
	1.1 Ausrichtung im agilen Unternehmen	9
	1.2 Sinn- & Kundenorientierung	11
	1.3 Stabilität & Dynamik	11
	1.4 Transparenz & Iteration	12
	1.5 Agile Führung & Unternehmertum	13
2	Dimensionen der agilen Transformation	15
	2.1 Gemeinsam mehr erreichen	15
	2.2 Methodische Agilität	16
	2.3 Kulturelle Agilität	17
	2.4 Strukturelle Agilität	18
3	Auf dem Weg: Ihre Reise zur Agilität	20
	3.1 Am Anfang: Der unternehmerische Wille und das systemische Vorgehen	20
	3.2 Transformation in eine agile Organisation	22
	3.3 Phase I: Vorbereiten	26
	3.4 Phase II: Strukturieren	28
	3.5 Phase III: Pilotieren	32
	3.6 Phase IV: Skalieren	32
4	Agilität in der Praxis – Beispiel BMW	34

1. ÜBERLEBEN IN EINER KOM- PLEXEN WELT

Studien zeigen, dass nur rund 10 Prozent der Unternehmen in der Lage sind, über einen längeren Zeitraum profitabel zu wachsen.¹ Einer der Gründe hierfür ist die Zunahme von Komplexität durch das Eindringen in neue Märkte, hinzu kommen der stetige Drang zur Produktinnovation und die Erschließung neuer Kundenpotenziale. In der Folge konzentrieren sich Unternehmen häufig auf ihre internen Prozesse und bauen Verwaltungsstrukturen auf, um zum einen diese Komplexität im Unternehmensumfeld zu organisieren, und zum anderen, um intern „Ordnung zu schaffen“. Aus dieser Ordnung wird Bürokratie – und Bürokratie lähmt. Damit verlieren Unternehmen nach und nach ihre ursprüngliche Gründermentalität, mit der sie einst so erfolgreich geworden sind. Der Aufbau von Organisationsstrukturen führt dann mitunter zu genau dem Gegenteil dessen, wofür er ursprünglich gedacht wurde: Die internen Strukturen können der externen Komplexität nicht mehr begegnen und richten sich nicht vorrangig nach dem Wertschöpfungsprozess, sondern entwickeln eine eigene Logik („Silo-Denken“) und eine eigene Komplexität.

¹ Vgl. Zook, C./Allen, J., The Founders Mentality, Boston 2016

GRÜNDERGEFÜHRTE UNTERNEHMEN WACHSEN DREIMAL SCHNELLER ALS ANDERE UNTERNEHMEN



Agile Unternehmen richten ihr Organisationsdesign auf den eigentlichen Zweck – die Wertschöpfung zum Kunden hin – aus und bilden Strukturen, die dies ermöglichen. Befindet sich das Unternehmen in einem komplexen, sich stetig ändernden Umfeld (u. a. Markt, Produkt), muss die Organisation sich ebenfalls daran orientieren. Das sogenannte Organisationsdesign (vgl. Nagel 2017) hat stets zum Ziel, die unternehmerische Leistungsfähigkeit (intern und extern) zu steigern, was einer „Überstrukturierung“ entgegensteht und dem Wertschöpfungsgedanken entspricht.

Agile Unternehmen versuchen, an ihre ursprüngliche Gründermentalität (Glasl 2004, Kotter 2015) aus ihrer Pionierzeit anzuschließen, die, geprägt von Neugier, Skepsis, Mut und Humor, noch folgende Merkmale aufweist:

- **Strategie:** visionären Sinn stiftend, der kunden- und wertorientiert ist
- **Struktur:** sich selbst organisierend, eher selbstbestimmt mit Freiräumen
- **Prozess:** iterativ-experimentell, mit kleineren Aufgaben und Aktivitäten
- **Führung:** in Rollen unterteilt und situativ unter Experten wechselnd
- **Kultur:** selbstreflexiv und mutig forschend mit schnellen Feedbackschleifen

Diese Merkmale sind es, die agile Organisationen sich – wieder – zu eigen machen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Gestaltung von Strukturen und Führung, die Rolle der Mitarbeitenden sowie die Organisationskultur. Agile Führung lässt sich dabei als verteilte Führung verstehen, sodass Führungsaufgaben von den Mitarbeitenden übernommen werden und die klassische Führungskraft die Rolle des Ermöglichers, Prozessgestalters und erfolgreichen Rahmensetzers übernimmt. In gleichem Maße nimmt die Bedeutung der Hierarchie ab. In agilen Organisationen führen sich Teams stark selbstorganisiert, gestalten Entscheidungsprozesse, treffen Entscheidungen selbst und übernehmen Verantwortung für Projektergebnisse, Budgets und Innovationsprozesse. Damit werden langwierige Abstimmungsprozesse, Entscheidungsblockaden und Zuständigkeitsgerangel minimiert und die Wertschöpfung zum Kunden hin steht im Fokus.

Lean Management und Agilität zeigen hier ihre inhaltliche Nähe: Transparenz, klare Kommunikationsprozesse und Reduktion von Verschwendung. Ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden liegt darin, dass agile Unternehmen stetig ihre eigene Aufbau- und Ablauforganisation selbstständig verändern. Varietät² in den eigenen Prozessen und Strukturen sind somit ein Ergebnis agiler Organisationen, wohingegen im Lean Management sehr viel stärker auf Wiederholbarkeit und das Verhindern von Varietät in Prozessen gesetzt wird. Das ist ein relevanter Unterschied. Der Einsatz von Lean-Elementen, die z. B. Transparenz erzeugen und Verbesserungspotenziale identifizieren, bildet aus unserer Erfahrung ein Erfolgsbaustein auf dem Weg zu einer agilen Organisation. Agile Organisationen schaffen also beides: Sie organisieren sich so flexibel und marktnah wie möglich und schaffen mit Lean Management, schlanke Prozesse dort, wo sie sinnvoll der Wertschöpfung dienen, egal ob in der Produktion oder auch in indirekten Bereichen. Sie nutzen dort etablierte Lean-Instrumente, wo diese wirksam „agiles Arbeiten“ unterstützen.

Ein agiles Unternehmen ist in der Lage, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, sich selbst jederzeit – unter Berücksichtigung seiner eigenen Bedürfnisse – schnell an die Gegebenheiten anzupassen und die jeweils effektivste und effizienteste Organisationsform zu entwickeln.

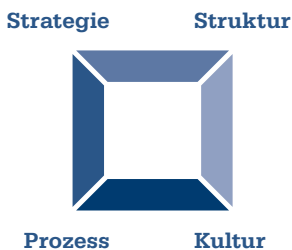
Das Ziel des agilen Unternehmens ist es, die ständige Anpassung an den Markt und die Umwelt des Unternehmens zu gewährleisten. Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur des Unternehmens werden danach ausgerichtet, wie sich die Wertschöpfung zum Kunden hin zukunftsfähig gestalten lässt.

² Varietät (Kybernetik): Zunahme an Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eines komplexen Systems

1.1 AUSRICHTUNG IM AGILEN UNTERNEHMEN

Agile Unternehmen lassen sich als soziale Systeme³ beschreiben. Diese richten sich anhand von vier zentralen Dimensionen aus: Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur. Parallel dazu und im Einklang damit sind das Unternehmen, die Teams und die Personen in ihren Funktionen und Rollen als soziale Systeme mit spezifischen Eigenlogiken nach diesen übergeordneten Prämissen organisieren, ausrichten und weiterentwickeln. Diese Sichtweise ermöglicht die permanente Selbsterneuerung. Das Unternehmen sichert sich so die notwendige Flexibilität und verfügt trotzdem über stabile und robuste Strukturen, die die Wertschöpfung ermöglichen.

DIMENSIONEN DES AGILEN UNTERNEHMENS



- **Strategie:** Vision, Purpose, Ausrichtung & Orientierung
- **Struktur:** Organisationsdesign (Struktur, Infrastruktur, Personalsysteme, Steuerungssysteme, horizontale Verbindungen, Führungspraxis)
- **Prozesse:** (direkte und indirekte Wertbildung)
- **Kultur:** Mindset, Werte, Haltungen

³ Luhmann 1987; Gomez/Lambertz/Meynhardt 2019

Die meisten Unternehmen lassen sich aktuell in ihren Strukturen als funktional differenziert beschreiben. Strategieprozesse sind oftmals aufwendig, unflexibel und erzielen keine entscheidende Wirkung. Die Unternehmenskultur wird von den Mitarbeitenden oft eher als Verhinderer denn als Unterstützer von Neuerungs- und Veränderungsprozessen erlebt.

Agile Unternehmen hingegen sind ebenfalls strategisch langfristig ausgerichtet, aber in ihrer Strategieumsetzung schnell und kurzzyklisch (z. B. mittels OKR*). Sie haben Strukturen entwickelt, die wenig hierarchisch, sondern eher kreis- oder netzwerkförmig sind. Die Organisationskultur lässt sich als „lernend“, „auf Augenhöhe“ oder „unbürokratisch“ bezeichnen. Und genau das benötigt eine agile Organisation, um wirksam und leistungsfähig zu sein.

Eben diese Aspekte machen den Wandel hin zu einem agilen Unternehmen somit zu einem Organisationsentwicklungsprozess – von einem Ordnungssystem zu einem anderen. Denn nur wenn sie als Organisationsentwicklungsprozess verstanden werden, lassen sich die notwendigen Maßnahmen wirksam orchestrieren, die für eine erfolgreiche Implementierung agiler Strukturen im Wirkungszusammenhang zwischen Person, Team und Organisation (als soziale Systeme) nötig sind. Entscheidend ist: Dafür gibt es keine Blaupause, aber es gibt bereits viele gute Erfahrungen. Jedes Unternehmen muss die für sich passende agile Struktur entwickeln, denn jedes Unternehmen verfügt über eine eigene Strategie, ist in spezifischen Märkten unterwegs, hat ein individuelles Produktportfolio, hat eine eigene Geschichte und muss sich demzufolge spezifischen Dynamiken anpassen und in diesen die passende Leistungsfähigkeit herausarbeiten.

Vier zentrale Merkmale zeichnen, wie in den folgenden Abschnitten erläutert wird, das agile Unternehmen aus.

* OKR = Objectives and Key Results

1.2 SINN- & KUNDEN-ORIENTIERUNG

Agile Organisationen schaffen Werte über die gemeinsame Weiterentwicklung des Wertschöpfungsnetzwerks mit all seinen Stakeholdern. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt und an ihm werden alle Strukturen und Prozesse des sozialen Systems bzw. Netzwerks ausgerichtet. Um alle relevanten Stakeholder in das Wertschöpfungssystem einzubetten, definieren agile Organisationen einen „Nordstern“, der das Handeln aller Wertschöpfungspartner in einen größeren Kontext stellt und dadurch emotional aktivierend und sinnstiftend für die Beteiligten wirkt.

1.3 STABILITÄT & DYNAMIK

In Unternehmen gibt es Abläufe, die entweder eher als kompliziert oder eher als komplex wahrgenommen werden (vgl. Snowden 2007; Oestereich/Schröder 2020). Bei den komplizierten Abläufen und Problemstellungen besteht keine Erkenntnislücke. Es existiert ausreichend Wissen im Unternehmen, um komplizierte und vorhersehbare Probleme zu lösen. Komplizierte Prozesse müssen, so gut es geht, standardisiert werden. Sie sind der Stabilitätsanker der Organisation und möglichst effizient, also lean, zu gestalten. Der Montageprozess in der Serienfertigung ist hierfür ein Beispiel.

Bei komplexen Abläufen ist die Lage schwieriger. Hier gilt es zunächst, Erkenntnisse über bestimmte Phänomene zu gewinnen. Interdisziplinäre und eng miteinander arbeitende Teams, die auf einen klar definierten Kundennutzen ausgerichtet sind, tragen dabei schrittweise

zum Erkenntnisgewinn bei. Diese Teams (z. B. Entwicklungs- oder Planungsteams) arbeiten zwar auch effizient, jedoch liegt der Fokus auf Effektivität in Sachen Innovationskraft sowie Umgang mit stetigen, unvorhersehbaren Veränderungen.

Stabilität und Dynamik sind allerdings nicht klar voneinander zu trennen, erforderlich ist vielmehr ein Mix aus beidem mit einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Neigung in den jeweils betrachteten Kontexten. Doch das kontinuierliche Austarieren der stabilen und dynamischen Elemente in der Organisation erfordert eine dafür passende Struktur.

1.4 TRANSPARENZ & ITERATION

Wichtige Prinzipien für eine agile Organisation sind Transparenz und Experimentierfreude. Um Entscheidungen in agilen Unternehmen zu treffen, werden Zahlen, Daten und Fakten transparent und jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht. Das kann in extremen Ausprägungen der allumfängliche Einblick in sämtliche Informationen des Unternehmens sein. Wichtig ist, dass dadurch auch Informationen zu bestehenden Erkenntnislücken, die für die Erfüllung des Kundenwunsches relevant sind, transparent werden. So kann das Unternehmen das Erkenntnisproblem in kleine Experimente bzw. Aufgabenpakete aufteilen. Jedes Aufgabenpaket, beispielsweise im Vorgehensmodell „Scrum“ im Backlog adressiert, hat dabei ein klar definiertes Ergebnis, das es in einem bestimmten Zeitraum (beispielsweise innerhalb eines Zwei-Wochen-Sprints) zu erreichen gilt. Die Methode zur Durchführung dieser Sprints kann an das Lean Management, die agile Softwareentwicklung oder auch andere Formate angelehnt sein. Entscheidend ist nur, dass über kontinuierliche und

schnelle Iterationen in den Teams Klarheit über den Erkenntnisfortschritt sichergestellt, der Austausch im Team gefördert und darüber hinaus gemeinsames Lernen in der Organisation ermöglicht wird. Trägt ein Experiment nicht zum gewünschten Ergebnis bei, wird es konsequent und frühzeitig abgebrochen („fail early, learn faster“). Dieses iterative Vorgehen ermöglicht die Erhöhung der Qualität von Entscheidungsprozessen und bietet Lernfelder für zukünftige Entscheidungsprozesse und deren bewusste Gestaltung.

1.5 AGILE FÜHRUNG & UNTERNEHMERTUM

Ganz im Gegensatz zur „heroischen Führung“, bei der die Führungskraft allein die Richtung vorgibt und die Umsetzung durch Command & Control sicherstellt, ist Führung in agilen Organisationen nicht mehr an eine Person geknüpft. Führung wird vielmehr als Teamplay verstanden, bei dem die Führung mit einer Rolle verbunden ist und kontextabhängig von unterschiedlichen Personen ausgeübt werden kann. Jede dieser Personen rückt mit ihren Fähigkeiten und Talenten in den Mittelpunkt, folglich kann in bestimmten Kontexten jeder Mitarbeitende die Rolle einer Führungskraft gegenüber dem Team einnehmen und in anderen Situationen wiederum eher als Fachexperte und Spezialistin gefragt sein. Doch das setzt Rollenflexibilität und Rollenwechselkompetenz bei den Personen voraus.

Agile Selbstorganisation bedeutet aber nicht, sich selbst überlassen zu sein! Die agile Führung definiert und schafft die Rahmenbedingungen für das Handeln, um beispielsweise eine Unternehmertum-Kultur zu entwickeln, die durch eine entsprechende Verantwortungs- und Handlungsbereitschaft geprägt ist. Der Mitarbeiter fühlt sich in einer solchen Kultur verantwortlich für seinen Wirkungsbereich

und kennt seinen Beitrag für die Unternehmensstrategie. Um eine solche Kultur zu fördern, agieren Führungspersonen vornehmlich als Coach und Sparringspartner im Sinne von Befähigung und Unterstützung der Mitarbeiter.

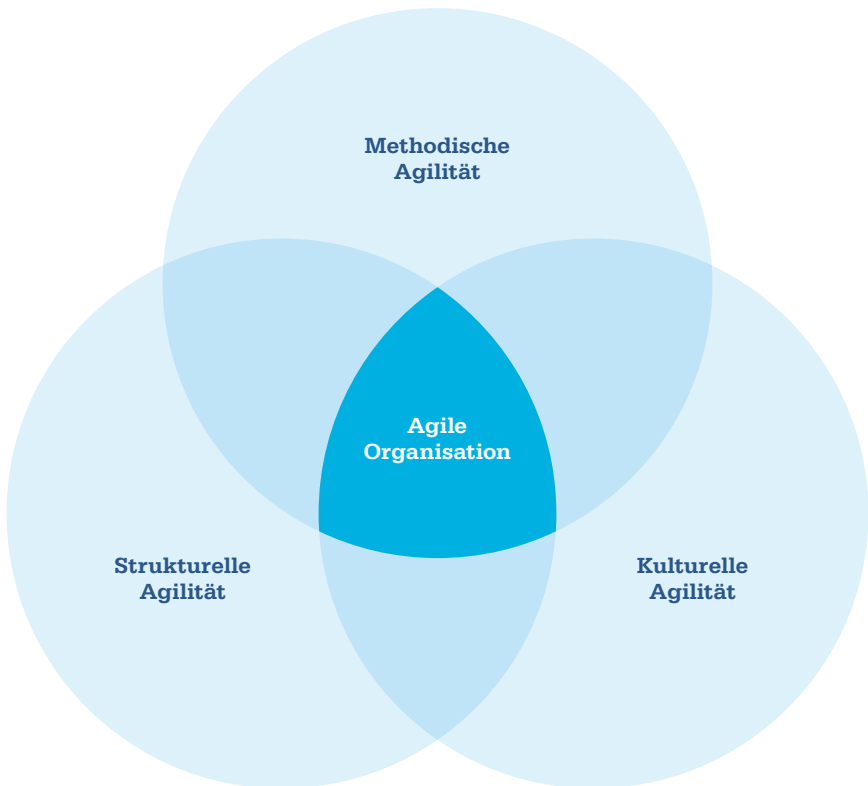
Relativ prägnant bringt dies MIT-Professor Ed Schein, als einer der Väter der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung auf den Punkt: „In einer immer komplexeren Welt wissen Führungskräfte einfach nicht genug, um allein zu entscheiden, was neu und besser ist. Führung ist deshalb ein Gruppensport und keine individuelle heroische Aktivität.“⁴ Führung ist heute eine Mannschaftsleistung, mit der Entscheidungsprozesse gestaltet und beschleunigt werden müssen. Entscheidungen sollten dort getroffen werden, wo das nötige Wissen und die Expertise vorhanden sind, ohne dass die Mühlen der Hierarchien durchlaufen werden müssen.

⁴ Vgl. Egonzehnder: Lasst uns kennenlernen, online: www.egonzehnder.com/de/insight/im-gesprach-mit-ed-schein, Stand: Abruf: 25.10.2019

2. DIMENSIONEN DER AGILEN TRANSFORMATION

2.1 GEMEINSAM MEHR ERREICHEN

Nachdem die Strategie definiert ist und der Weg in Richtung Agilität eingeschlagen wurde, sehen wir in der agilen Organisation drei Aspekte vereint: ① das aktive Nutzen agiler Methoden (z. B. Scrum, Kanban- oder Shopfloor Boards), die Transparenz, klare Rollen und klare Entscheidungs- bzw. Aufgabenprozesse vereinen, sprich die Nutzung methodischer Agilität. Hinzu kommt ② die strukturelle Agilität, die Aufbau-, Ablauf- und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen so verändert, dass Funktionen und Hierarchie entsprechend den Aufgabenerfüllungsprozessen „umgeordnet“ werden (vgl. Oestereich 2020). Und schließlich ③ die kulturelle Agilität, die das Scharnier zwischen dem Unternehmen auf der einen Seite und den Führungskräften und Mitarbeitenden auf der anderen Seite bildet und im täglichen Tun Orientierung und Ausrichtung ermöglicht.



2.2 METHODISCHE AGILITÄT

Durch die Einführung von und die tägliche Arbeit mit Scrum, Shop-floor Management oder Kanban Boards in den Teams erhält der Veränderungsprozess hin zur agilen Organisation etwas Greifbares und die Boards stellen den sichtbaren Teil der Veränderung dar. Dieser Teil der Veränderung wird auch als „Doing Agile“ bezeichnet.

Idealerweise werden die Boards von den Teams als Instrument zur Kommunikation und Selbststeuerung eingesetzt. Zudem erlangt das Team darüber die notwendige Transparenz hinsichtlich des Projektfortschritts sowie bezüglich auftretender Störungen, die ein neues Sortieren notwendig machen können. Einen weiteren Kommunikations- und Austauschraum bieten kurzzyklische Stand-up-Meetings, die die gleiche Funktion haben.

Wie bereits zuvor beschrieben, nutzen wir hierfür bekannte agile Methoden (z. B. aus Scrum) oder Methoden aus dem Lean Management (z. B. Shopfloor Boards) oder eine Mischung aus beidem (z. B. KVP-Sprints). Jedoch ist dies abhängig davon, ob und welche Methoden in Ihrem Unternehmen bereits verwendet werden und welche Vorerfahrungen Sie damit bereits gemacht haben. Somit koppeln wir an Ihre Erfahrungen an und schaffen damit schnell Sichtbarkeit, Transparenz und Sicherheit.

2.3 KULTURELLE AGILITÄT

Unabdingbar für kulturelle Agilität sind ein überzeugendes Führungsverhalten und eine entsprechende Haltung sowie die innere Ausrichtung des Unternehmens. Sicherlich wissen viele Führungskräfte, dass in agilen Organisationen die statischen Rollen (bzw. Stellen) durch flexible Rollen ersetzt werden oder dass Selbstorganisation die Fremdorganisation ablösen sollte. Jedoch besteht der Schlüssel zum Erfolg in der Verinnerlichung dieser agilen Prinzipien in Form eines agilen Selbstverständnisses. Es ist ein Umfeld notwendig, das stark geprägt ist von einem agilen Mindset – also der Bereitschaft, die eigene Haltung stetig zu reflektieren, um zu wachsen.

Die größte Aufgabe im Rahmen einer agilen Transformation ist es, die kulturellen Werte einer agilen Organisation in anschlussfähige, handlungsleitende Prinzipien zu überführen und im Alltag zu leben. Wie lässt sich beispielsweise der Wert des Unternehmertums erlebbar machen? Was bedeutet ein konstruktives Rebellentum, in dem der Status quo stetig hinterfragt wird? Und wie drückt sich eine bedingungslose Entschlossenheit, die Dinge im Sinne des Kunden umzusetzen aus? Und dies speziell im Bezug auf die Mitarbeitenden, deren Konfliktmanagement und Interaktion untereinander. Um vom „Doing Agile“ ins „Being Agile“ zu kommen, gilt es, diese Fragen im Rahmen der kulturellen Agilität unternehmensspezifisch zu beantworten und dann in strukturelle Agilität zu übersetzen, denn hier entscheidet sich, wie viel Agilität überhaupt (schon) möglich ist.

2.4 STRUKTURELLE AGILITÄT

Die strukturelle Agilität institutionalisiert die agile Arbeitsweise und sorgt damit für Stabilität. Denn sie regelt verlässlich, was möglich ist, z. B. was von wem und wann entschieden werden darf. Denn es ist ein Trugschluss zu denken, dass eine agile Organisation ohne Prinzipien, Regeln und klare Verantwortlichkeiten ihre Wirkung entfalten kann.

Auch muss nicht das ganze Unternehmen agile Strukturen aufweisen, vielmehr entwickeln wir in unserer Praxis auch agile Organisationseinheiten in klassisch-hierarchischen Unternehmen. Ein wesentliches Erfolgskriterium ist dabei allerdings die nötige reibungslose „Andockfähigkeit“ an die internen Schnittstellen. Dies gelingt, wenn Klarheit darüber besteht, wer der Kunde ist, wer mit dem Kunden interagiert und wie das Geschäftsmodell der Einheit zur Erfüllung der Kundenanforderungen im konkreten Fall aussieht. Wir definieren

in Kundenprojekten dafür sogenannte Wertstromteams, die an der Schnittstelle zwischen Außenwelt und interner Organisation agieren. Das Wertstromteam verantwortet das Budget und setzt es zur Erreichung der Teamziele ein. Ziele werden dementsprechend nicht mehr bereichs- und abteilungsspezifisch kaskadiert, sondern auf die Teams verteilt, und das Team entscheidet dabei gemeinsam über den Weg zur Zielerreichung. So wird sichergestellt, dass die Gestaltung des Entscheidungsprozesses und die Entscheidungsfindung so nah wie möglich am Wertstrom erfolgen.

Bei der Entwicklung der neuen Strukturen gehen wir mit Ihnen in einen sogenannten Organisationsdesignprozess mit verschiedenen Phasen (vgl. Nagel 2006). Damit stellen wir sicher, dass Sie zum einen die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens am Markt und zum Kunden hin berücksichtigen, und zum anderen haben wir durch dieses iterative Vorgehen die Möglichkeit, die zukünftigen leistungsfähigen Strukturen und Abläufe mit Ihnen gemeinsam zu identifizieren bzw. zu erarbeiten. Damit sorgen wir gemeinsam dafür, dass Strategie, Prozess, Struktur und Kultur zueinander passen, und können die erfolgsrelevanten Umsetzungshebel herausarbeiten.

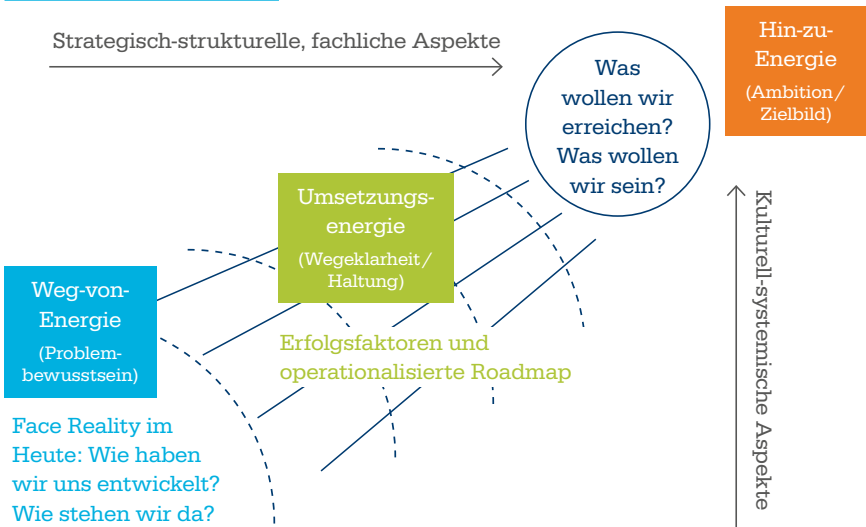
3. AUF DEM WEG: IHRE REISE ZUR AGILITÄT

3.1 AM ANFANG: DER UNTERNEHMERISCHE WILLE UND DAS SYS- TEMISCHE VORGEHEN

Am Anfang jeder Veränderung – und damit auch beim Wunsch nach Agilität – erarbeiten wir mit Ihnen Ihren unternehmerischen Willen anhand des Stufen Wegekompasses. Denn nur wenn ein gemeinsames Problembewusstsein (Wofür ist Agilität die Antwort?), ein klares Zielbild (Was wollen wir erreichen?) und eine attraktive Vision und Mission erarbeitet wurden, lassen sich die Handlungsfelder und Maßnahmen auf der strategisch-strukturellen und kulturell-systemischen Achse ableiten, die diesem Zielbild (Zukunftsentwurf) Rechnung tragen. Darauf aufbauend entwickeln wir mit Ihnen ein Phasenkonzept, das alle Aktionen orchestriert, die Sie auf dem Weg zur agilen Organisation unterstützen. Die Umsetzung entwickeln wir in Form eines kurzzyklischen Herantastens. Das heißt, wir gehen entsprechend unserem systemischen Verständnis in folgenden Schritten vor:

- ① Wir sammeln die nötigen Informationen zu dem Veränderungs-vorhaben.
- ② Wir bilden Hypothesen zu passenden Interventionen (Maßnahmen), die wir in der Umsetzung verifizieren. Wir treffen
- ③ mit Ihnen Entscheidungen über die passenden Handlungsop-tionen, um
- ④ Veränderungen einzuführen und zu erproben. So etablieren wir
- ⑤ Strukturen und Prozesse, die langfristig stabil und belastbar sind.

WEGEKOMPASS



Wegekompas für die Transformation (in Kooperation mit der Andy Duke GmbH)

3.2 TRANSFORMATION IN EINE AGILE ORGA- NISATION

Um eine agile Organisation zu entwickeln und umzusetzen, ist ein Transformationsprozess notwendig. Dafür sind bestimmte Rahmenbedingungen nötig, vergleichbar mit denen anderer gelingender Veränderungsvorhaben. Gerade wenn mit einzelnen Pilotbereichen gestartet wird („agiles Biotop“), sind diese Rahmenbedingungen kritisch für das Gelingen der Transformation (z. B. Zeit, Kapazitäten, Lernschutz etc.). Denn auch agile Organisationen sind – wie jede neu konzipierte Organisation – zunächst einmal fragil und müssen ihre Vorteilhaftigkeit gegenüber dem alten System erst beweisen. Folgende Punkte sind aus unserer Sicht erfolgsrelevant:

- **Unterstützung durch das Top-Management sicherstellen!** Transformationen brauchen den Rückhalt aus der Führungsetage. Mehr Sensibilität oder Verständnis für das Thema kann z. B. über GoodPractice-Besuche geschaffen werden oder aber durch vertiefte Reflexion des Vorhabens in der Managementmannschaft.
- **Worten kongruente Taten folgen lassen!** Die Mitarbeitenden müssen beim Management einen authentischen, entschlossenen Willen zur Veränderung wahrnehmen. Sollten die obersten Führungskräfte der Veränderung skeptisch gegenüberstehen, wird sich das auf die Belegschaft übertragen und folglich die Veränderungsbereitschaft geringer sein. Auch hier ist Transparenz wichtig: Eine gesunde Skepsis des Top-Managements bedeutet nicht gleichzeitig eine geringere Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter.

- **Multiplikatoren identifizieren!** Um eine größere Breitenwirkung und Authentizität im Veränderungsprozess zu erreichen, sollten einzelne Mitarbeiter, die sich freiwillig dazu bereit erklären, als Multiplikatoren identifiziert und qualifiziert werden.
- **Positive Veränderungen bewirken!** Nichts ist so wichtig wie der Erfolg. Pilot- oder Leuchtturmprojekte helfen, schnellstmöglich sichtbare Erfolge zu erzielen und einen relevanten Unterschied von vorher zu nachher sichtbar zu machen. Sie sollen die Vorteile des neuen Systems belegen und Begehrlichkeiten in anderen Unternehmensbereichen wecken.
- **Raum für eigene Entwicklung lassen!** Das Management sollte insbesondere in der Pilotphase auf Ad-hoc-Durchgriffe in das „agile Biotop“ verzichten, indem es sich die damit verbundenen Konsequenzen für das Vorhaben vor Augen hält. Solche Durchgriffe können gerade in der Anfangsphase zu Instabilität führen, die Energie der Beteiligten fehlleiten und schlussendlich zu einem frühzeitigen Scheitern des Vorhabens führen.
- **Das große Ganze im Blick behalten!** Auch ein „agiles Biotop“ darf nicht die Anschlussfähigkeit an die bestehende Organisation bzw. die relevanten sozialen Systeme verlieren. Kriterien, die für Prozess- und Struktursicherheit sorgen, werden gleich zu Beginn des Veränderungsprozesses definiert und bilden den Rahmen für die Entwicklung des agilen Organisationsdesigns.

Das nachfolgende „Drehbuch“ zeigt die unserer Erfahrung nach wesentlichen Elemente der Transformation auf. Die Schleife in der Abbildung auf S. 25 macht dabei deutlich, dass wir die einzelnen Elemente jeder Phase und die Phasen selbst zirkulär miteinander verbinden, d. h., wir gestalten den Beratungsprozess iterativ und dynamisch.

Entsprechend unserem integrierten Beratungsverständnis verbinden wir unser Fachwissen über Organisationsstrukturen, agile Methoden und Wertschöpfungsprozesse mit unserer Kompetenz in der Ausgestaltung von kulturell-systemischen Interventionen, die auf Werte, Mindset, Führung und Verhalten der Mitarbeitenden zielen. Als Berater nutzen wir dabei die in jeder Phase auftretenden Rückkopplungs- und Feedback-Prozesse, um die nächste Phase einzuleiten, um die Dynamik innerhalb Ihres Unternehmens einzubeziehen und um Wirkung zu erzielen.

EIN DREHBUCH FÜR AGILE TRANSFORMATION

	Vorbereiten (2 Monate)	Strukturieren (2 Monate)
Fachberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Komplexitätstreiber der Umwelt • Bestimmung der Ist-Situation des Unternehmens • Ableitung des Transformationspotenzials 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Hauptwertströme (end-to-end) • Ableitung der Subwertströme • Festlegung des Koordinations- und Unterstützungsteams • Festlegung der initialen Organisationsstruktur
Organisationsentwicklungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Good Practice Visit • Erarbeitung Vision / Zielbild („Why agile?“) • Definieren der Rahmenbedingungen für die Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl des Übergangsteams • Festlegen der Change-Architektur • Auswahl von Change-Design und Interventionen

DIE KOMPLEXITÄT IN CHANGE-PROZESSEN

ERFORDERT REGELMÄSSIGE REFLEXION UND

FORTLAUFENDES ANPASSEN IM VORGEHEN

1 Wahrnehmen und beobachten

Phänomene und Auffälligkeiten erkennen

2 Auswählen und umsetzen

Mit der gewählten Option im System intervenieren

3 Lösungsansätze und -strategien entwickeln

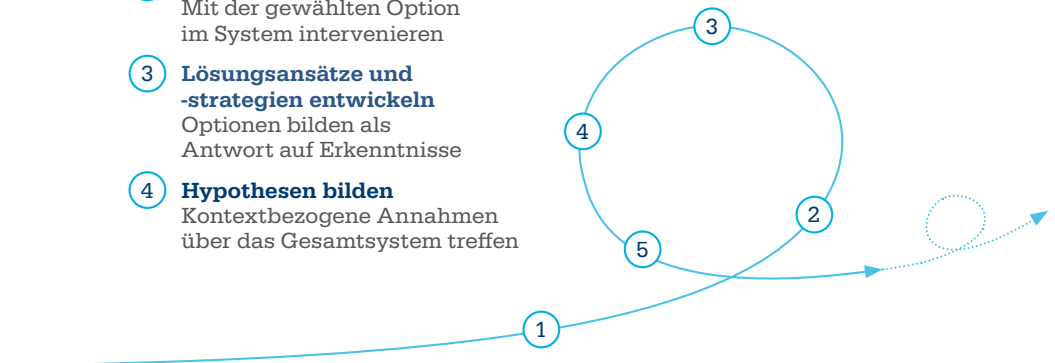
Optionen bilden als Antwort auf Erkenntnisse

4 Hypothesen bilden

Kontextbezogene Annahmen über das Gesamtsystem treffen

5 Interpretieren und erkennen

Die wesentlichen Elemente im Zusammenhang und in ihren Wechselwirkungen erfassen



Pilotieren (6 Monate)

- Auswahl und Konstitution der Pilotteams
- Einführung von agilen Methoden
- Initiierung des Governance-Prozesses

Skalieren (laufend)

- Skalieren des Piloten in Wellen
- Unterstützung der Teams und Führungskräfte durch Fortbildung

- Sensibilisierung und Schulung
- Coaching der Führungskräfte und Teams
- Kommunikation der Erfolge

- Verankerung der Change-Architektur
- Begleitung und Verankerung des Change-Designs
- Durchführung eines kontinuierlichen Coachings

3.3 PHASE I: VORBEREITEN

Agilität ist kein Selbstzweck, sondern stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, auf eine als immer komplexer werdend wahrgenommene Umwelt mit geeigneten Strukturen und Prozessen zu reagieren und mit dieser Umwelt antwortfähig zu interagieren. Folglich gilt es zum einen zu bewerten, wie komplex die jeweilige Branche und das Umfeld ist, in dem sich ein Unternehmen bewegt, und zum anderen festzustellen, welche Lösungen das Unternehmen in der aktuellen Situation zur Verfügung hat, um mit der bestehenden Komplexität umzugehen.

KOMPLEXITÄTSTREIBER DER UNTERNEHMENSUMWELT



Das Stauen Organisational Capability Assessment (OrgCap) ist eine Landkarte, die Antwort auf die Frage gibt, welche Aspekte des Unternehmens im Kontext von Markt und Unternehmensumfeld sich im Kontext von Agilität wie darstellen.

In einem ersten Schritt werden im Rahmen des OrgCap-Assessments die Treiber der Umweltkomplexität abgefragt, also z. B. makroökonomische Faktoren, kundenseitige Produkthanforderungen oder die Absatzmarkt- und Technologieentwicklungen. Die jeweilige branchenspezifische Ausprägung der Umweltfaktoren determiniert die Marktkomplexität und stellt damit die Anforderungen des Marktes an das Unternehmen dar. Die Ergebnisse der Abfrage geben wichtige Hinweise darauf, ob und in welchem Umfang eine agile Organisationsstruktur für das Unternehmen sinnvoll ist.

In einem zweiten Schritt wird ausgewertet, wie das Unternehmen sich hinsichtlich zentraler Dimensionen einer agilen Organisation aufstellt. Die organisationale Fähigkeit wird dabei über die Unternehmenskultur und die Auswertung von insgesamt sieben Handlungsfeldern abgeprüft:



Im dritten Schritt folgt die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Marktumfeld-Betrachtung und der Ist-Situation des Unternehmens. Im Abgleich der unterschiedlichen Werte wird deutlich, wie sich das Unternehmen aktuell angesichts der Anforderungen von außen im Inneren aufstellt und welches Vorgehen sich daraus für den Veränderungsprozess ergibt.

Ziel ist es, festzulegen, welchen Fokus die agile Transformation setzen soll und welche Handlungsfelder im Rahmen des Veränderungsprozesses zu adressieren sind. Zudem muss der Rahmen, in dem die agile Transformation gestaltbar ist, festgelegt werden. Es gilt hier also folgende Fragen zu beantworten: Welche Möglichkeiten und Grenzen räumt das Top-Management den Führungskräften und Mitarbeitern ein? Was darf entschieden werden? Was bedarf der Zustimmung? Was kann gestaltet werden und was ist das Spielfeld?

3.4 PHASE II: STRUKTURIEREN

In der Vorbereitungsphase wurde herausgearbeitet, wie die Wertschöpfung in der jeweiligen Branche erzeugt wird, wie die Wertschöpfung innerhalb der Organisation funktioniert und unter welchen Rahmenbedingungen dies aktuell geschieht. Diese Informationen sind die Grundlage für die initiale Struktur mit den wesentlichen Prozessen, dem passenden Führungssystemen und den relevanten Führungsprinzipien. Wieder wird in drei Schritte unterteilt.

Im ersten Schritt gilt es, die Hauptwertströme der Organisation zu identifizieren. Dabei werden die Kunden bzw. deren Bedürfnisse definiert und die Wertschöpfung analysiert. In den meisten Fällen sind es crossfunktionale Teams (Wertstromteams), die die unterschiedlichen Disziplinen des End-to-End-Prozesses mit einem eigenen Geschäftsmodell in sich vereinen, um ein bestmögliches Ergebnis für den Kunden zu erstellen.

Im zweiten Schritt wird herausgearbeitet, welche Subwertströme den Hauptwertstrom unterstützen. Subwertströme sind ebenfalls zumeist interdisziplinär organisiert, jedoch stärker spezialisiert als

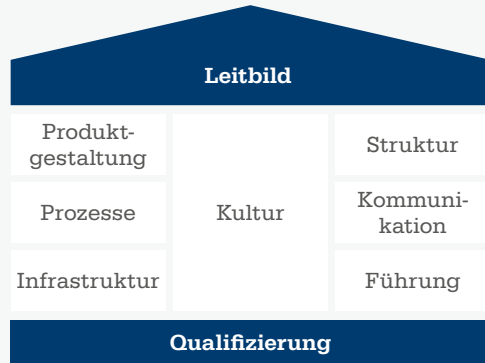
ANFORDERUNGEN DES MARKTES

Kontextanalyse

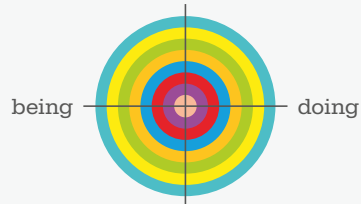


Auswertung des externen Umfelds, um das Zielsystem zu ermitteln

Handlungsfeldanalyse



Kulturanalyse



Auswertung interner Handlungsfelder, um Erfolgshebel zu identifizieren

Transformationspotenzial

IM GEGENSATZ ZUR ORGANISATION

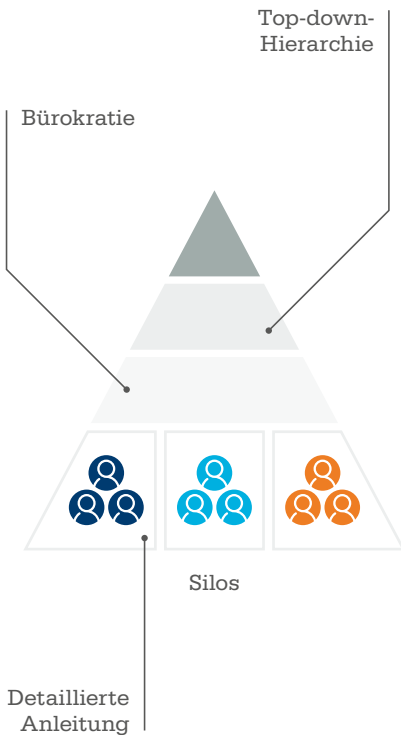
ALS MASCHINE IST DIE AGILE ORGANISATION

EIN LEBENDER ORGANISMUS

Von der Organisation
als „Maschine“ ...

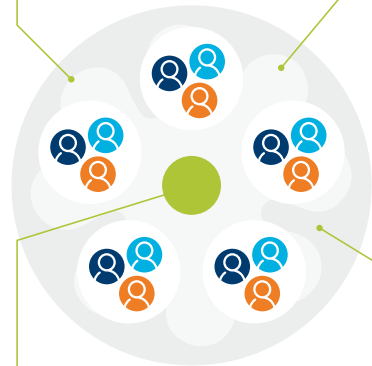


... zur Organisation
als „Organismus“



„Kästchen und Linien“ verlieren
an Bedeutung, im Mittelpunkt
steht das Handeln

Schnelle Veränderungen,
flexible Ressourcen



Führung gibt die Richtung
vor und ermöglicht Handeln

Teamzusammenstellung auf
der Basis durchgängiger
Verantwortlichkeit

der Hauptwertstrom. Sie übernehmen eine Unterstützungsfunktion und stellen entsprechend ihre Kernleistungen für die Hauptwertströme bereit.

Im dritten Schritt können die identifizierten Wertströme mit ihren gelebten Zuständigkeiten in eine agile Organisationsform, z. B. eine Kreisorganisation, überführt werden. Dabei gilt das Prinzip „weniger ist mehr“, denn es sollten nur die wesentlichen Kreise mit ihren Arbeitsbeziehungen dargestellt werden. Ziel ist es, den Mitarbeitenden eine Orientierung zu geben, wie die Führungs- und Koordinationsbeziehungen im Kreismodell funktionieren, damit die Mitarbeitenden in der neuen Form arbeiten können. Es geht nicht darum, alle Arbeitsbeziehungen in der Ist-Situation darzustellen.

Stattdessen werden Kommunikationswege sowie die wesentlichen Führungs- und Koordinationsfunktionen abgebildet. Arbeit ist in diesem Fall nicht mehr ausschließlich ein Produktionsfaktor, sondern auch Teil einer problemlösenden Tätigkeit. Das heißt, Mitarbeiter finden sich in Teams oder Kreisen zusammen, wenn sie gemeinsam etwas zu entscheiden oder zu koordinieren haben. Folglich gilt es in erster Linie, Führung, Koordination und Kommunikation zu organisieren – und nicht Arbeit. Es ist entscheidend, dass die Mitarbeiter „ihre Organisation“ maßgeblich mitgestalten können und im Rahmen der zuvor definierten Entscheidungsbefugnisse auch entscheiden dürfen. Deshalb wird in dieser Phase ein sogenanntes „Übergangsteam“ gegründet, das sich intensiv mit der neuen Arbeit, Struktur und Haltung auseinandersetzt. Eine besondere Beachtung erfordert hierbei die Arbeit in den Teams, die sich von der bisherigen „Teamarbeit“ wesentlich unterscheidet. Haben die neuen Teams die dafür notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um arbeitsfähig und wirksam werden zu können?

3.5 PHASE III: PILOTIEREN

In der Pilotphase gilt es, die ersten Schritte in der agilen Welt zu machen sowie die neuen Prozesse und Strukturen auszuprobieren. Insbesondere proaktive Freiwillige sollten im ersten Pilotprojekt eingebunden sein, um im Anschluss als Multiplikatoren in der Organisation zu fungieren. Des Weiteren kann die Auswahl anhand der Prozesskaskade erfolgen und sollte mindestens ein Wertstromteam beinhalten, das einen unmittelbaren Beitrag zum Hauptwertstrom leisten kann. Zudem empfiehlt sich die Aufnahme derjenigen Teams in den Piloten, die das Wertstromteam als Teilwertströme in der Prozesskaskade unterstützen. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei dem Piloten um einen abgegrenzten Bereich handeln sollte, der eine möglichst geringe Interdependenz zu anderen Bereichen aufweist, jedoch die notwendige Strahlkraft besitzt, bei einer erfolgreichen Umsetzung des Piloten positiv in die Organisation hineinzuwirken.

3.6 PHASE IV: SKALIEREN

Nach der kontinuierlichen Reflexion der gesammelten Erfahrungen und Anpassung bzw. Feinjustierung kann der Pilot nun flächendeckend in der Organisationseinheit skaliert werden. Das Skalieren erfolgt – ganz ähnlich wie bei einem agilen Projekt – in unterschiedlichen Zyklen. Das agile Konzept mit den neuen Prozessen und Strukturen wird in den anderen Bereichen also schrittweise eingeführt. Wie in der Pilotphase werden weitere End-to-End-Prozesse (Wertströme) möglichst horizontal umgestellt. Die Umstellung wird dabei wieder durch ein von den Mitarbeitern gewähltes Übergangsteam,

agile Coaches und Multiplikatoren unterstützt. Regelmäßige Überprüfungen, Iterationen und Reflexionen führen zu einer schrittweisen Anpassung des Konzepts an die realen Erfordernisse.

Sind die ersten Zyklen erfolgreich umgesetzt und hat sich die Einführungsphase stabilisiert, wird das Übergangsteam abgelöst. Da jedoch die Anpassung einer agilen Organisation ein fortlaufender Prozess ist, sollte das Übergangsteam durch einen vergleichbaren übergeordneten Führungskreis ersetzt werden, der aus unterschiedlichen Repräsentanten der Organisation besteht. Dieser Führungskreis, im agilen Kontext auch Koordinationskreis genannt, nimmt Spannungen aus den Teams auf, löst diese Spannungen auf oder schafft Räume für deren Aushandlung und trifft Entscheidungen über notwendige organisationale Anpassungen, z. B. in Bezug auf die Konstitution neuer Kreise und Rollen. Über diesen Governance-Prozess ist ein Unternehmen auch künftig in der Lage, sich kontinuierlich an die Gegebenheiten der Umwelt anzupassen.

4. AGILITÄT IN DER PRAXIS – BEISPIEL BMW

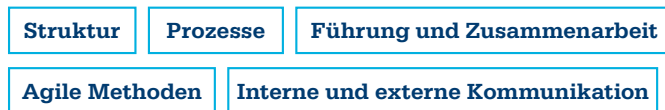
Durch sich stark verändernde Umwelтанforderungen stehen gerade die Bereiche der Forschung & Entwicklung derzeit vor immensen Herausforderungen. Steigende Unvorhersehbarkeiten und eine hohe Dynamik in der Produktentstehung führen zu einer als hoch wahrgenommenen Komplexität und die Organisation unseres Kunden muss diese Komplexität beherrschbar machen, um schnell agieren und reagieren zu können.

Die hier beschriebene agile Transformation wurde im Entwicklungsressort der BMW AG durchgeführt. Zur Pilotierung einer anpassungsfähigen Organisation wurde eine Hauptabteilung mit ca. 250 Mitarbeitenden ausgewählt. Die Ausgangssituation der Hauptabteilung wurde folgendermaßen beschrieben: ein etwas verstaubtes Image, Probleme bei der Termintreue, zu hohe Kosten und ein ausgeprägtes Silodenken.

Im Rahmen eines Besuchs bei einem der Stufen BestPractice Partner konnten die handelnden Akteure einen direkten und persönlichen Eindruck von den Chancen, aber auch den Stolpersteinen einer agilen Transformation erhalten. Im Anschluss an den Besuch war es Zeit für einen „Reality Check“ der eigenen Organisation, bei dem gemeinsam mit dem Kunden eine Standortbestimmung hinsichtlich der organisationalen Fähigkeiten durchgeführt wurde.

Vor dem Hintergrund eines klaren Verständnisses von der Ausgangssituation wurde ein anspruchsvolles Zielbild entwickelt, das als Nordstern und wichtige Referenzgröße für die gesamte Projektlaufzeit fungierte.

Aus Ist- und Soll-Situation konnte nun das Transformationspotenzial abgeleitet werden. Hierbei wurde in verschiedenen Teams, die jeweils einen Querschnitt aus der Hauptabteilung abdeckten, die wichtigen Handlungsfelder für eine erfolgreiche Transformation erarbeitet. Die Teams beschäftigten sich dabei u. a. mit folgenden Handlungsfeldern:



In dem Bereich der Gesamtfahrzeugentwicklung wurde über die Methode agiles Shopfloor Management die iterative Arbeitsweise eingeführt. So wurde es über teamseitig entwickelte Shopfloor Management-Boards den Teams ermöglicht, sich überwiegend selbst zu führen und zu steuern. Transparenz bezüglich aller wichtigen Informationen war dabei eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung kurzzyklischer Regelkommunikation. Ein positiver Nebeneffekt, der durch die iterative Arbeitsweise bereits innerhalb weniger Wochen zustande kam, war die Reduktion der Gremienarbeitszeit und die Erhöhung der internen Kundenzufriedenheit durch präzisere und schnellere Ergebnismeldungen.

Leitgedanke für die Transformation war Kotters Konzept eines dualen Betriebssystems, in dem die alte Hierarchie zunächst erhalten bleibt. Durch den Erhalt der Hierarchie konnte für die Abteilung die notwendige Stabilität und Anschlussfähigkeit an die restliche Organisation sichergestellt werden. Nach innen operierte die Abteilung

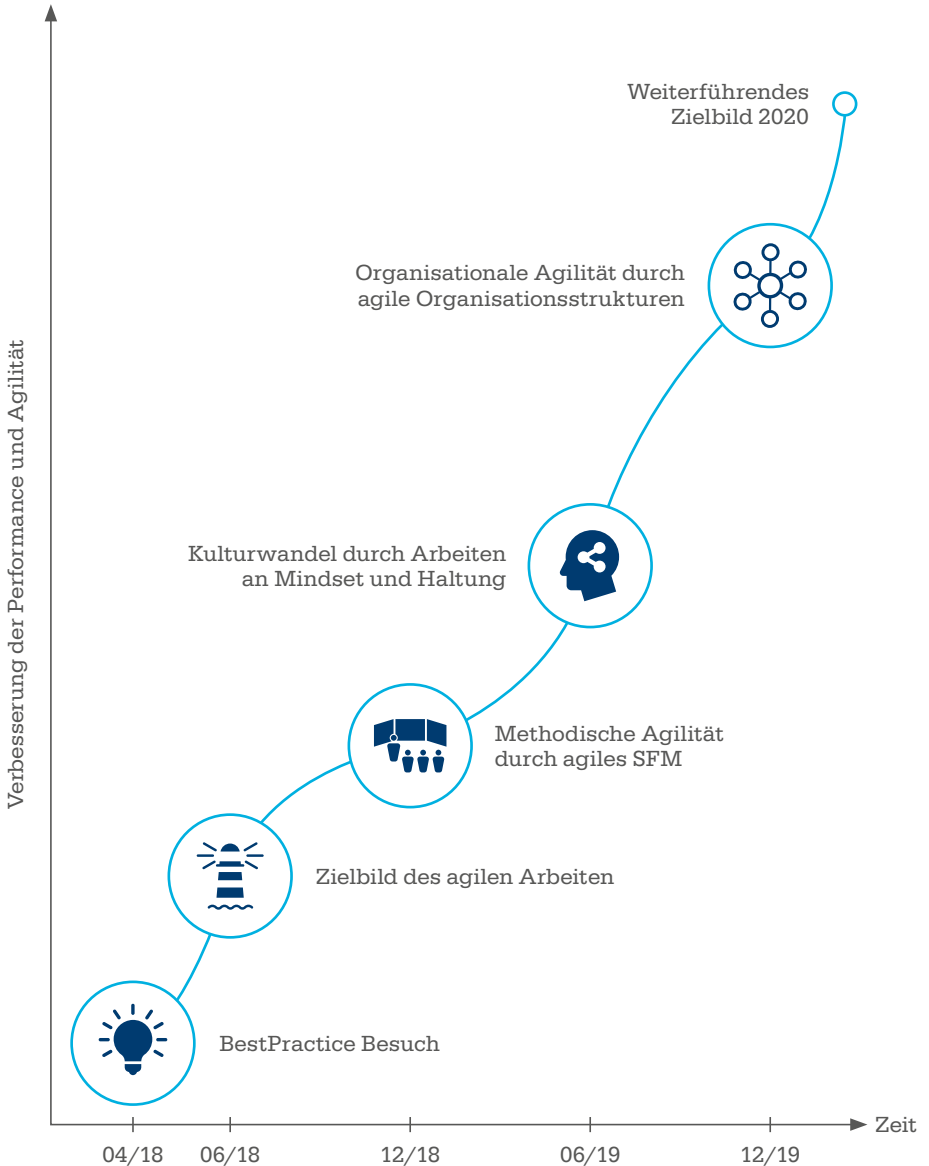
jedoch in einem neuen Betriebssystem. Nun interagieren stark dezentralisierte Wertstromteams direkt mit dem Kunden. Die hohe Interdisziplinarität und die Entscheidungskompetenz der Teams ermöglichen ein schnelles Agieren und Reagieren gegenüber dem Kunden. Die Wertstromteams werden durch selbstorganisierte Entwicklerteams unterstützt, die ihre hohe Fachexpertise für die Wertstromteams bereitstellen.

Neben der Schulung der Shopfloor Management-Methode war es entscheidend, an der Haltung und Weltanschauung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu arbeiten. Durch verschiedene Interventionen von Open-Space-Veranstaltungen bis zu Führungs- und Teamentwicklungstrainings konnte die Einführung der neuen Struktur und methodischen Arbeitsweise optimal unterstützt werden. Regelmäßige Sounding-Boards und die Einrichtung einer Kulturwerkstatt, die wie ein Seismograf die Spannungen und Reaktanzen innerhalb der Organisation aufspürten und mit passenden Interventionen entgegneten, sicherten die Transformation bestmöglich ab und verhierten ein Zurückfallen in alte Muster.

Im Ergebnis konnte innerhalb von 16 Monaten eine erfolgreiche Transformation in eine überwiegend selbstorganisierte Organisation vollzogen werden. Dabei wurde nicht nur die Effizienz um rund 20 % gesteigert, sondern auch die Effektivität im Sinne einer höheren Kundenzufriedenheit verbessert. Darüber hinaus konnte aus regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ein positiver Trend abgelesen werden: die wachsende Beliebtheit der Organisationseinheit, als Arbeitgeber im Entwicklungsressort.

DER WEG ZUR AGILEN

KOLLABORATIONSKULTUR



STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien



IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

ZAHLEN. DATEN. FAKTEN.

340
Mitarbeitende

69
Mio. € Umsatz

17
Sprachen

7.000
Seminarteilnehmer
pro Jahr

> 90
BestPractice Partner

ANSPRECHPARTNER



Jan Haug
Partner

j.haug@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN



Sebastian Junge
Marketing Manager

s.junge@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 149

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.
Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.