



AGIL ZUM ZIEL?

Schnell, anpassungsfähig, kundennah – um in einem zunehmend volatilen, unsicheren und komplexen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bestehen, wollen viele Unternehmen agiler werden. So gelingt der Strukturwandel.

Von Kirstin von Elm

Keine Titel, keine Manager, keine Abteilungen, keine Budgets, stattdessen Selbstverantwortung, Feedback, Lernen und Freiheit – so stellt sich die Firma Sipgate Kunden und Bewerbern auf ihrer Website vor. 2004 von Tim Mois und Thilo Salmon gegründet, war das Düsseldorfer Unternehmen der erste Anbieter von Internettelefonie in Deutschland – und hatte auf dem neuen Markt schnell Erfolg: Aus rund einem Dutzend Mitarbeiter, die binnen weniger Monate ein virtuelles Telefonnetz aufbauten, wurden bald mehr als 70. Mit ungeahnten Folgen: „Je mehr Leute wir waren, umso langsamer wurden wir in der Software-Entwicklung“, sagt Mois. Die Einführung eines wichtigen neuen Produktes zog sich über drei Jahre hin, kostete Kraft und

Nerven und wäre am Ende sogar beinahe gescheitert. Für die Gründer das Signal zu handeln: Um schnell und innovativ zu bleiben, beschlossen sie 2010, ihr Unternehmen radikal neu zu organisieren.

Chefsache? Abgeschafft!

Heute ist Sipgate ein agiles Unternehmen, das sich mit innovativen Produkten erfolgreich und rentabel in einem hoch kompetitiven Markt behauptet. Zum einen ist die Software-Entwicklung nach agilen Prinzipien organisiert. Das bedeutet vor allem kurze Etappen mit regelmäßigem Kun-



Warum ein Strukturwandel hin zur agilen Organisation notwendig ist und was dies für Mitarbeiter und Führungskräfte bedeutet, erläutert Joachim Rotzinger, Geschäftsführer der Haufe Group, im Interview auf haysworld.de

Foto: Oliver Tjaden

denfeedback zu jedem Zwischenschritt anstelle langfristiger, bis ins Detail festgelegter Projektpläne, bei denen der Kunde erst ganz am Schluss ein Ergebnis zu sehen bekommt. Um interne Abstimmungsschleifen und Informationslücken zu vermeiden, sind die Projektteams zudem stets interdisziplinär, IT-Spezialisten arbeiten beispielsweise mit Fachleuten für Einkauf, Vertrieb oder Kundendienst zusammen.

Doch auch sonst setzen Mois und Salmon voll auf das Urteilsvermögen und die Eigenverantwortung ihrer Belegschaft. Die Geschäftsführer stecken lediglich den strategischen Rahmen ab: Welche neuen Produkte sollen entwi-

ckelt, welche Märkte erschlossen werden? Wie viele Menschen soll das Unternehmen in Zukunft beschäftigen? Bei solchen Fragen haben die Gründer das letzte Wort. Die Arbeit in wechselnden Teams selbst zu organisieren, sich weiterzubilden, neue Kollegen auszuwählen oder Kündigungen auszusprechen – das alles gehört zu den Aufgaben ihrer Crew.

Eine Frage des Vertrauens

Eine gute Einstellung, findet Joachim Rotzinger: „Agilität funktioniert nicht über Kontrolle und Hierarchie – sie ver-



Setzen voll auf das Urteilsvermögen und die Eigenverantwortung ihrer Belegschaft: die Gründer von Sippgate Tim Mois und Thilo Salmon.

Foto: Thekla Ehling

langt Loslassen und Vertrauen in die richtigen Mitarbeiter“, sagt der Geschäftsführer der Haufe Group, eines führenden Anbieters für Qualifizierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Netzwerke und agile Teams müssten die Möglichkeit haben, hierarchische Entscheidungskaskaden zu umgehen – auch wenn es um Budgets oder Ressourcen gehe. „Andernfalls können sie kaum schneller agieren, als es bei einem klassischen Vorgehen innerhalb herkömmlicher Strukturen der Fall wäre“, so der Experte für Unternehmensführung, Organisationsentwicklung und die Transformation von Unternehmen (ausführliches Interview online bei Haysworld.de).

Nicht nur im IT-Umfeld ist Tempo Trumpf. Die Digitalisierung erfasst alle Branchen, verändert Geschäftsmodelle, Kunden- und Mitarbeiteransprüche und kann jederzeit neue, disruptive Wettbewerber hervorbringen. Das erfordert Beweglichkeit und Reaktionsvermögen: „Agile Organisationen gelten als die adäquate Struktur, mit der wir den digitalen Wandel und das ständig zunehmende Tempo auf den Märkten am besten gestalten können“, schreiben Klaus Breitschopf, Vorstandsvorsitzender der Hays AG, und Professor Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen, im Vorwort des aktuellen Hays-HR-Reports 2018. Agile Unternehmen passen sich neuen Anforderungen viel besser an als traditionelle Linienorganisationen mit ihren oft bis ins Detail geregelten Abläufen.

Bei der Frage nach dem Status quo in den Unternehmen zeigt der Hays-Report allerdings ein gemischtes Bild. Zwar messen rund die Hälfte der für die Studie befragten Mitarbeiter und Führungskräfte dem Thema agile Organisation hohe Bedeutung zu. Doch nur wenige Unternehmen betreiben den Strukturwandel so konsequent wie Sippgate. Die meisten setzen agile Methoden bisher allenfalls punktuell in ausgewählten Bereichen um, zum Beispiel in der IT, im Personalbereich oder in der Unternehmensentwicklung. In Produktion, Finanzwesen, Logistik oder Kundenservice sind agile Ideen und Tools dagegen bislang kaum vorgedrungen.

Zombie-Agilität bringt nichts

Zu ähnlichen Ergebnissen wie der Hays-Report kommt das Haufe Agilitätsbarometer 2017. Danach zählt Agilität zwar zu den wichtigsten Zielen für Unternehmen – doch geben 70 Prozent der Führungskräfte und 90 Prozent der Mitarbeiter darin zu, nie agile Methoden zu nutzen. Vielen Unternehmen fehle der Mut, bilanziert Haufe-Geschäftsführer Rotzinger. Statt konsequent an der Transformation zur agilen Organisation zu arbeiten, begnügten sie sich mit scheinagilen Aktivitäten, bei denen Mitarbeiter an Hierarchien und Abteilungsgrenzen gebunden sind, nur pro forma entscheiden, aber nicht eigenverantwortlich über Budgets oder Ressourcen verfügen und Feedback nur von oben nach unten gegeben wird. Meist seien solche halbherzigen Vorstöße, bei Haufe auch als Zombie-Agilität bezeichnet, von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Agilität sei eine Frage der inneren Einstellung. Um Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung nachhaltig in die Organisation zu überführen, reiche es nicht aus, ein paar Fachbücher zu lesen oder sich einen Vortrag anzuhören, mahnt auch Tilo Bergmann von ITC Deutschland. Das Beratungsunternehmen mit Sitz in Dreieich ist auf Trainings- und Bildungsangebote im Bereich Future Work, Innovation und erfolgreiche Digitalisierung spezialisiert. Als Einführung in das Thema spielt Tilo Bergmann mit seinen Klienten gerne Delegation Poker – eine agile Methode, mit der sich herausfinden lässt, wie ausgeprägt die Bereitschaft zur Selbstorganisation im Unternehmen tatsächlich ist. Das Spiel regt dazu an, anhand einer konkreten Entscheidungssituation über das eigene Führungsverständnis zu diskutieren und zu klären, ob und bis zu welchem Grad Vorgesetzte Entscheidungen delegieren sollten.

Die gute Nachricht: Wer agiler werden und einen nachhaltigen Wandel im Unternehmen erreichen möchte, dem steht neben Delegation Poker ein ganzes Set weiterer agiler Methoden zur Verfügung. Die Sippgate-Gründer orientieren sich beispielsweise an Scrum, einem Rahmenwerk zur Ent-

wicklung und Pflege komplexer Systeme und Produkte im Team. Kennzeichen sind kurze Projektetappen (Sprints), festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings in vordefinierten Zeitabschnitten. Bei Sippgate bespricht jedes Team beim morgendlichen 15-minütigen Stehtreff ganz konkret die aktuell anstehenden Aufgaben.

Innovationslabor als Keimzelle

Vor allem in größeren Unternehmen und konservativen Branchen lassen sich etablierte Prozesse oft nur schwer aufbrechen, nicht zuletzt, weil Gesetze und Richtlinien, aber auch selbstaufgelegte Regelwerke (Compliance) eingehalten werden müssen. Für mehr Agilität können hier Innovationslabore sorgen: interdisziplinäre und themenbezogene Bereiche, die nicht nur organisatorisch, sondern auch räumlich bewusst abgegrenzt werden, um dort innovative Prozesse ohne Rücksicht auf Hierarchien und Abteilungsgrenzen zu fördern.

Für diesen Weg hat sich der Hersteller von Medizin- und Sicherheitstechnik Dräger entschieden. 2016 wurde auf dem Lübecker Werksgelände die Innovationsgarage eröffnet. Im digitalen Zeitalter sei es schwierig, mit herkömmlichen hierarchischen Strukturen auf dynamische Veränderungen zu reagieren. Jahrelang seien Unternehmen auf Effizienz und Zuverlässigkeit getrimmt worden, was den Mut, Neues auszuprobieren, nicht oder nur noch bedingt zuließe, erläutert Thomas Glöckner, Leiter des Innovation-Managements bei Dräger: „Deshalb wollten wir einen Raum schaffen, in dem man ausprobieren, lernen, verwerfen und innovative Ideen auch direkt umsetzen darf.“ Betreut wird das Konzept von einem Team aus vier festen Mitarbeitern plus Azubi und Praktikant. „Das Innovation-Team soll ein flexibles Schnellboot sein, das jenseits von fachlichen Themen vor allem Moderatoren- und Mentor-Funktionen übernimmt“, sagt Glöckner.

Ein Konzept, das im Unternehmen sehr gut ankommt und bereits sichtbare Erfolge liefert. Aus einem Innovationswett-

bewerb nach der agilen Adobe Kickbox-Methode, die es Unternehmen ermöglichen soll, radikal neue Ideen hervorzu- bringen, indem sie die Kreativität und das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters außerhalb von etablierten Prozessen, Hierarchien und Abteilungsgrenzen nutzt, sind 2016 zwei Produktinnovationen hervorgegangen, die Mitte 2019 auf den Markt kommen werden. Alleine im ersten Halbjahr 2018 fanden in der Innovationsgarage rund 150 Veranstaltungen mit mehr als 3.400 Teilnehmern statt. Zudem seien mittlerweile weitere Open Spaces, also regelmäßige, themenoffene Treffen, die von den Teilnehmern inhaltlich frei und eigenverantwortlich gestaltet werden, auf dem Werksgelände entstanden. Glöckners Fazit: „Der Kulturwandel ist gestartet.“

AGILITÄT IN DER VUCA-WELT

Das Akronym VUCA steht für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity, also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Geprägt wurde der Begriff in den 90er-Jahren vom US-Militär als Ausdruck für die zunehmend komplexe Weltordnung nach dem Ende des Kalten Krieges. Inzwischen fand der Begriff Einzug ins Management-Vokabular, zusammen mit Agilität als passender Überlebensstrategie.

Agilität umfasst Eigenschaften wie behände, wendig, anpassungsfähig, flexibel. Eine agile Organisation zeichnet sich durch explorative Vorgehensweisen, Lernen, Selbststeuerung und Selbstorganisation aus. Agile Methoden unterstützen Organisationen dabei, flexibler und angepasst an ihre Zielgruppen bzw. Märkte zu agieren. Bekannte Ansätze sind beispielsweise Design Thinking, Innovationslabore, Lean Start-up, Kanban, Scrum oder Delegation Poker.

Sogar der Name der Kantine von Sippgate vermittelt Agilität.

OPEN
AND
CLOSED

