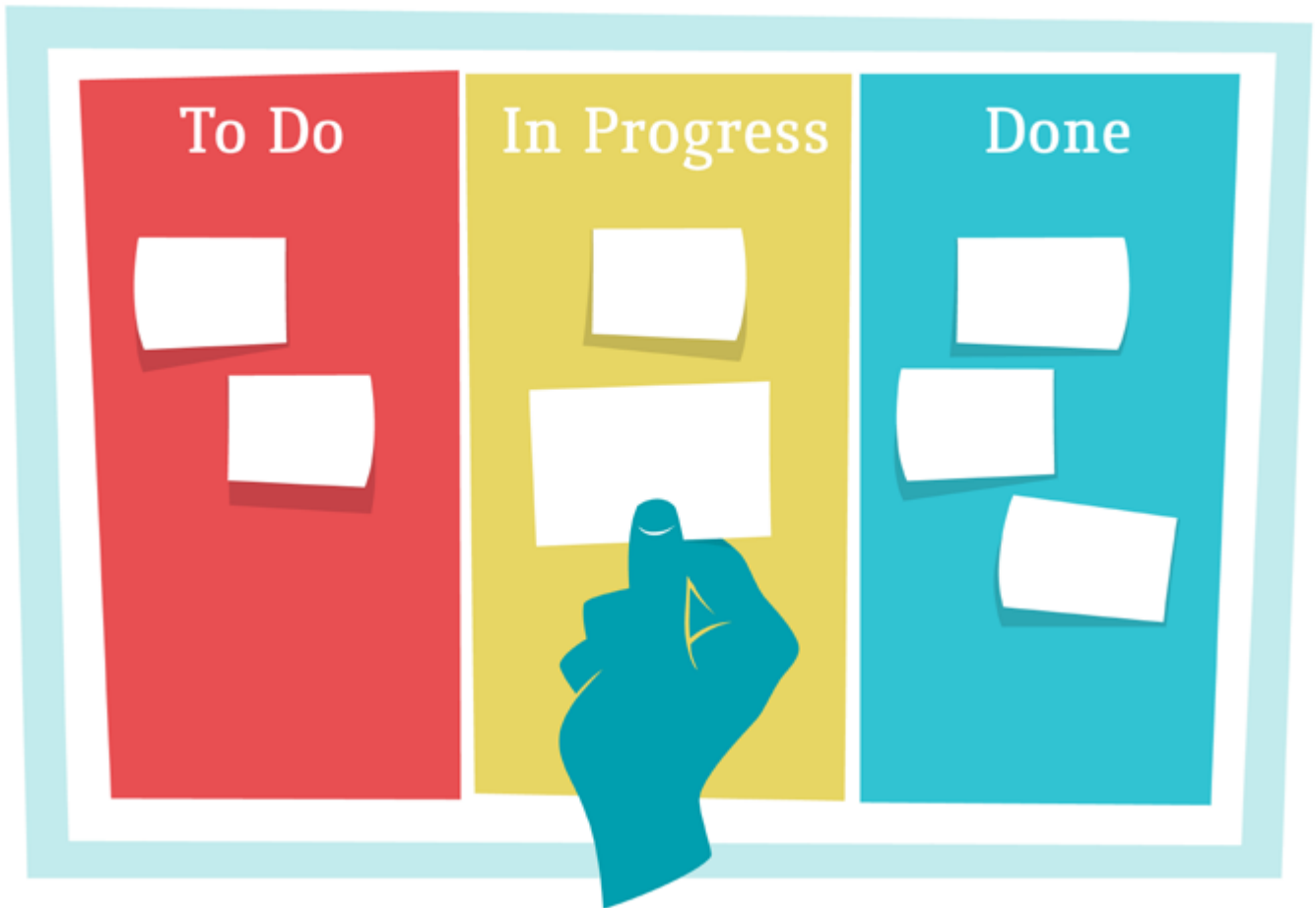


Agiles Unternehmen

Welche Bedeutung hat flexible Projektarbeit?



Unternehmen bewegen sich, denn nur was sich bewegt kann sich verändern, oder was meinen Sie? Anscheinend stimmt diese These, denn ehemalige Startups, wie Tesla, Amazon und Apple, welche mittlerweile Weltkonzerne sind, treiben etablierten Konzernen wie Daimler, VW, DHL und Rolex den Angstschweiß auf die Stirn.

Eine Fahrzeugentwicklung in nur dreihundertsechzig Tagen wie bei Tesla? Die Zustellung von Paketen per Drohne am selben Tag, wie bei Amazon? Kann eine innovative Uhr wie die AppleWatch bald etablierte Marken wie Rolex frontal angreifen? Was macht diese Unternehmen aus? Sie alle haben agile Methoden in ihren Arbeitsalltag integriert und in den letzten Jahren konsequent ein agiles „Mindset“ im Unternehmen etabliert. Mutig, innovativ und wendig stürzen sich

diese agilen Unternehmen und Startups wie hungrige Wölfe auf neue Märkte und Chancen, welche etablierte Unternehmen aktuell nicht anfassen.

Um diese Chancen bedienen zu können sind Unternehmen vor allem auf einen Aspekt angewiesen: Sie müssen die besten Mitarbeiter beschäftigen. Stars und High Potentials, die im Unternehmen ständig über den Tellerrand schauen. →

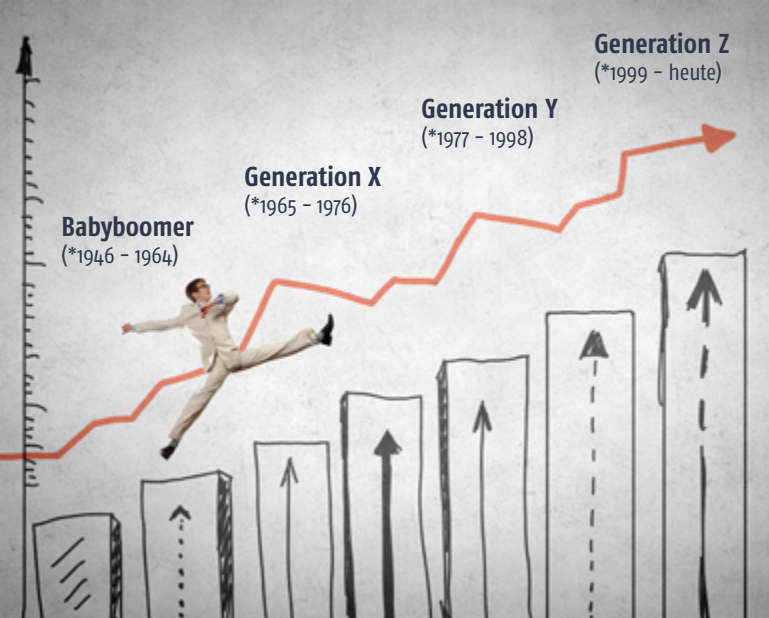


Abbildung 1: Die Ansprüche der Generationen wachsen (Nowotny 2016)

- Doch diese Mitarbeiter sind anders. Sie fordern, sie wollen, sie kämpfen und sie bringen positive Unruhe ins Unternehmen, was wiederum viele Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen stellt. So stellen Gloger und Rößner fest, dass solche Mitarbeiter Freiräume und Wertschätzung benötigen.

Autokratische Führungsstile werden durch eine Führung auf Augenhöhe ersetzt und den Mitarbeitern werden Visionen vorgelebt und Rahmen gesetzt in denen sich die Mitarbeiter frei entfalten können. Anweisungen sind hier also fehl am Platz.

Doch was ist eigentlich in den letzten Jahren passiert?

Aufschluss gibt hier eine interessante Darstellung von Nowotny. Während die sog. „Babyboomer“ anscheinend noch zufrieden waren überhaupt einen Arbeitsplatz haben zu dürfen und die „Generation X“ den Trend langsam eingeläutet haben, befindet sich die „Generation Y“ bereits in einer neuen Arbeitswelt mit

- ▶ Eigenverantwortung
- ▶ wieder, flachen Hierarchien und
- ▶ Selbstbestimmung.

Es stehen Forderungen nach

- ▶ Umgang auf Augenhöhe,
- ▶ Wertschätzung und
- ▶ die Frage nach einer Kultur des Gelingens im Unternehmen.

Man möchte sich anhand des Diagramms nicht ausmalen, welche Anforderungen wohl die „Generation Z“ an moderne Unternehmen stellt. Die Antwort scheint klar auf der Hand zu liegen. Sie lautet: Agilität in Unternehmen!

Wie sollen wir damit umgehen?

Schauen wir uns deshalb die Agile Führungspyramide nach Gloger und Rößner doch einmal genauer an. Eigentlich sieht es doch recht einfach aus. Unser Unternehmen baut sich zunächst aus Stars und High Potentials auf. Die zweite Ebene stellt unsere Führung dar, welche Rahmen und Vision vorlebt und die Selbstführung der Stars unterstützt.

Hierdurch können wir im Unternehmen eine sogenannte „agile“ Kultur etablieren. Positiv, mutig, wendig, eben eine Kultur des Gelingens. Sind diese Kriterien erfüllt, werden wir merken, dass sich Mitarbeiter völlig freiwillig und ohne Anweisung ins Unternehmen einbringen. Für dieses Einbringen sollten wir Sie wertschätzen und anerkennen.

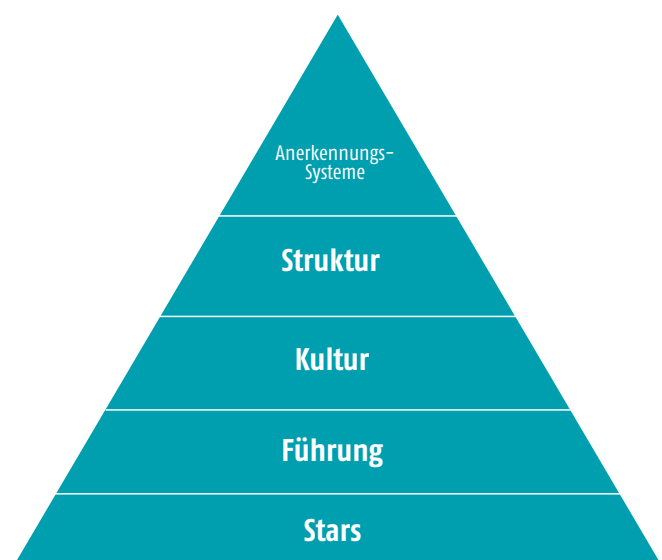


Abbildung 2: Agile Führungspyramide (Gloger und Rößner 2014) →

Diese Merkmale erfüllt der ideale Arbeitgeber:



Abbildung 3: Merkmale eines idealen Arbeitgebers aus Sicht von Wissens- und Projektarbeitern (Yvonne Mundt, 2016)

→ Zufriedenheit durch Selbstbestimmung

In empirischen Studien, welche mit der Umsetzung dieser Leadership Pyramide durchgeführt wurden, hat sich zudem gezeigt, dass insbesondere diese Stars (Wissens- und Projektarbeiter) in der Führung besonders viel Autonomie und Selbstbestimmung benötigen und durch die Gestaltung der eigenen Arbeit z.B. in selbstorganisierten Teams eine höhere Zufriedenheit erlangen.

Auch Selbstorganisation braucht Führung, die in Form von Mentoring und Coaching den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit in der täglichen Arbeit gibt.

Des Weiteren sind Wertschätzung der Arbeit und Feedback wesentliche Wohlfühlfaktoren langfristig für ein Unternehmen zu arbeiten. Gleichzeitig bildet eine Unternehmenskultur, die Visionen und Werte auf Augenhöhe lebt, Spaß an der Arbeit ermöglicht und in der wirklich der Mensch anstatt Zahlen im Mittelpunkt →

» Mutige Unternehmen, die Agilität gänzlich leben, schaffen Hierarchien ab.«

→ steht, einen wesentlichen Teil der agilen Prinzipien nach Scrum ab. Daraus kann unter anderem abgeleitet werden, dass die beiden Kernfelder Unternehmenskultur und Führung/Mitbestimmung in Abbildung 3 für die Arbeit agiler Methoden spricht. Mutige Unternehmen, die Agilität gänzlich leben, schaffen Hierarchien ab und verändern die Organisation komplett selbstorganisiert in Kreisen. Brian Robertson (2015) bezeichnet dies als „Holokratie“.

Eine holokratische Kultur zu leben, braucht genügend Zeit

Die Umsetzung der in Abbildung 3 genannten Kriterien ist keine Aufgabe für einen Tag. Unternehmen müssen sich vorsichtig und konstant wandeln, um eine agile Kultur zu etablieren. Eine solche holokratische Kultur wirklich zu leben und zu konservieren ist ein hohes Gut und wurde im IF-Lab, der Innovationsabteilung der InterFace AG als ein erstes Pilotprojekt etabliert.

Ziel ist es die genaue Umsetzung der Prinzipien zu trainieren und aus der Umsetzung zu lernen. Inmitten eines interdisziplinären Teams aus Studenten, Azubis und Kollegen des Unternehmens werden auf Faktoren Wert gelegt, die einzeln betrachtet banal erscheinen mögen, in Summe aber ihre volle Wirksamkeit entfalten.

- ▶ Anfangen bei den Räumlichkeiten. Offen, hell, leicht zugänglich, wohl temperiert - mit der Aufgabe zu inspirieren und zu fokussieren.
- ▶ Poster und elektronische Gimmicks schaffen eine Atmosphäre, die der Identität und den Interessen des Teams entspricht und Spaß an der Arbeit ermöglicht.

- ▶ Ausreichend Whiteboard-Zeichenfläche um den Gedanken freien Lauf zu lassen, ein Videoprojektor und Audio-Anlage im Raum unterstützt gemeinsame Ad-hoc-Meetings.
- ▶ Bei Bedarf kann die Arbeit auch von Zuhause erledigt werden, ein Zugriff auf alle Informationen von unterwegs ist jederzeit möglich. Absprachen können über unser Kommunikationstool schnell getroffen werden.

Elementare Veränderung der Organisation

Um Agilität wirklich ganzheitlich im Alltag zu praktizieren war auch in unserem Falle eine elementare Veränderung unserer gesamten Aufbau- und Ablauforganisation nötig. Ein stetiges Kalibrieren und Anpassen auf erforderliche Veränderungen findet in einem regelmäßigen Raster auf täglicher und wöchentlicher Basis statt – abgesehen von diesen Meetings gibt es keine festen Arbeitszeiten.

Aufgaben werden in einem „WeeklyScrum“ besprochen und verteilt, teamweise in einem interaktiven Kanban-Board erfasst. Rückfragen können asynchron und sehr schlank im Laufe der Woche geklärt werden - eine Ergebnisüberprüfung erfolgt ebenfalls auf wöchentlicher Basis - was ein Controlling und Reporting der Aufgaben auf ein Minimum reduziert.

Recruiting? Teamsache!

Im Recruiting haben wir sämtliche klassischen Bewerbungsprozesse über Bord geworfen. Ein konkreter Bedarf entwickelt sich ereignisgesteuert, stets ist aber das gesamte Team proaktiv auf der Suche nach geeigneten Kandidaten. Basierend auf dem Skill-Profil eines neuen Teammitglieds werden durchaus Arbeitsbereiche und Tätigkeiten geschaffen, die es vorher evtl. noch nicht gab.

Die Eingliederung erfolgt selbstorganisiert über interaktive Tutorials. Wissen tragen wir nach dem Lernen durch Lehren Prinzip über Cheat-Sheets („Lern-Nuggets“ auf einen Blick, 2 DIN A4-Seiten) →

→ und regelmäßigen Mini-Schulungen zusammen. Aufzeichnungen werden vernetzt im Wissensmanagement-System abgelegt.

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter

Basierend auf unseren Erfahrungen in der ganzheitlichen Anwendung dieser Prinzipien gibt das Ergebnis dieser Sache Recht. Ganz banal: Eine merkbar gesteigerte Zufriedenheit und Motivation belegen Umfragen bei Team, unseren Kunden und Lieferanten.

Nach Tränen und Schweiß in dreimonatiger Phase der Implementierung von Verhaltensweisen und Tools folgten seitdem gesteigerte Umsätze und Effektivität bei der Durchführung. Agilität leben! Raus aus der Komfortzone. Definitiv für jedes Unternehmen interessant!

» Agilität leben! Raus aus der Komfortzone.«

Quellen:

- Appelo, J. (2010). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston: Addison-Wesley Professional. (S.5)
- Gloger, B., & Rösner, D. (2014). Selbstorganisation braucht Führung. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. (S. 100, 144, 145)
- Nowotny, V. (2016). AGILE UNTERNEHMEN – FOKUSSIERT, SCHNELL, FLEXIBEL: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. Berlin: BusinessVillage. (S.23)
- Holacracy: Brian J. Robertson (2015) The New Management System for a Rapidly Changing World

Autor: Dominic Lindner



Dominic Lindner (M.Sc. International Information Systems) ist Doktorand an der Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für IT-Management und IT-Unternehmensberater bei der InterFace AG. Ich blogge über Themen rund um Agilität und Projektmanagement unter www.agile-unternehmen.de.

E-Mail: Dominic.Lindner@interface-ag.de

Autorin: Yvonne Mundt



Yvonne Mundt (MBA Leadership & Management) ist Business Development Managerin und zuständig für die Leitung des Kompetenzfelds Projektmanagement bei der InterFace AG.

E-Mail: yvonne.mundt@interface-ag.de

Autor: Thorsten Schmidt



Thorsten Schmidt (M.Sc. International Information Systems) ist Leiter der Innovationsabteilung „IF-Lab“ bei der InterFace AG. Durch aktive Anwendung von vereinfachenden Konzepten aus Management, Psychologie und IT fungiere ich als „Enabler“ von unkomplizierten aber wirksamen Lösungen für KMUs und ambitionierte Entscheider.

E-Mail: thorsten.schmidt@interface-ag.de

www.interface-ag.com