

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Changeability für Unternehmen

## Die agile DNA

### **Führungsprinzip Freiheit**

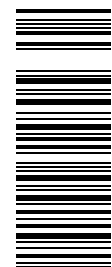
Wie Mitarbeiter Flügel bekommen

### **Vermittelter Stuss**

Die fünf größten Weiterbildungsmymthen

### **Lernen 4.0**

Personalentwicklung neu denken



4 191150314805 04




Foto: farakosc/iStock

Changemanagement ist zu langsam geworden. In einer Welt des disruptiven Wandels müssen Unternehmen ihre Grundbeweglichkeit erhöhen. Agile Ansätze können helfen, sich schneller an veränderte Märkte und Kundenwünsche anzupassen. Doch Unternehmen wenden sie oft zu oberflächlich an. Wie sich Agilität tief in der Organisation verankern lässt.

Changeability für Unternehmen

# Die agile DNA

## Preview

### ► Alte Methoden, starre

**Strukturen:** Warum klassisches Management dem schnellen Wandel nicht gewachsen ist

### ► Changeability statt

**Changemanagement:** Wie Scrum und andere agile Ansätze für mehr Anpassungsfähigkeit sorgen sollen

### ► Bewegung als Betriebs-

**system:** Warum Agilität nur funktioniert, wenn sie tief im Unternehmen verankert wird

### ► Selbstorganisation, Kun-

**denfokus, Haltung:** Was eine agile Organisation wirklich ausmacht

### ► Agiler Aufbruch:

Wie eine agile Haltung durch praktische Erfahrungen schrittweise entsteht



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:

[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Projekte sind wie U-Boote. Nach dem Start verschwinden sie aus dem Blick, um dann woanders wieder aufzutauchen. Marcus Raitner zieht diesen Vergleich aus langer Erfahrung. Er ist Agile Coach bei der BMW Group IT, auf seinem Blog tauscht er sich mit Kollegen aus seinem und anderen Unternehmen darüber aus, wie man im Zeitalter der Digitalisierung Projekte richtig führt. Und warum vieles schief läuft: „In vielen Konzernen ist es üblich, dass Projekte nur einmal im Jahr priorisiert werden“, berichtet er. Das heißt, wer ein IT-Update oder eine andere Verbesserung vorschlägt, wartet mitunter erst einmal ein halbes Jahr, bis das Projekt überhaupt auf irgendeiner To-do-Liste landet. Die Ausarbeitung und die Umsetzung brauchen ebenfalls Zeit. „Da kann es leicht passieren, dass ein Projekt anderthalb Jahre unterwegs ist, bis es Ergebnisse bringt“, erklärt Raitner. In dieser Zeit sind Korrekturen oder Nachjustierungen kaum möglich.

Fatalerweise gibt es dieselbe U-Boot-Phase auch bei Change-Projekten, dem Werkzeug also, mit dem Unternehmen bislang auf Veränderungen reagiert haben. Der Wandel passiert aber mittlerweile so schnell, dass die Neuerung bei Projektabschluss oft selbst schon wieder veraltet ist. Das klassische Changemanagement kann da nicht mithalten, sagt Raitner. Für den Projektleiter stellt es „die letzte Bastion des Taylorismus“ dar, weil es Veränderungen angeht, wie seit Henry Ford Fertigungsprozesse gesteuert werden: top-down, von langer Hand durchgeplant bis ins kleinste Detail. Ausgerechnet das Mittel, mit dem das Neue in Unternehmen kommen soll, folgt einem veralteten Muster, das zu schwerfällig ist für eine digitalisierte VUKA-Welt (s. Kasten Seite 54), in der Märkte, Produkte und Kundenanforderungen immer schneller durcheinandergewirbelt werden.

## Alte Methoden, starre Strukturen

Die Lösung verspricht ein Konzept, das zurzeit so heiß diskutiert wird wie keines sonst: Agilität. Definitionsgemäß bezeichnet das Wort „die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an eine komplexe und turbulente Umwelt anzupassen“, erklärt Stephan Fischer. Der Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim erforscht Agilität in Unternehmen. Der Ansatz ist demnach geeignet, den Herausforderungen der VUKA-Welt zu begegnen, weil er Unternehmen die doppelte Möglichkeit eröffnet, innovativer zu werden und sich schneller an Veränderungen anzupassen. Einer langsamen Abfolge einzelner Change-Maßnahmen setzt Agilität damit eine permanente Changeability entgegen. Was fast zu gut klingt, um mehr als ein Beraterversprechen zu sein, ist mit sehr konkreten Schritten verbunden, Unternehmen aus dem tayloristischen Status quo herauszuführen und fit für die Zukunft zu machen.

Sven Lindig setzt solche Schritte gerade in die Praxis um. Notgedrungen: Als er 2011 die Lindig Fördertechnik GmbH – einen Industriedienstleister für Gabelstapler und Arbeitsbühnen mit damals 160 Mitarbeitern an mehreren Standorten – übernommen hat, war die Struktur des Unternehmens noch ganz auf einen Alleinentscheider zugeschnitten. Lindig wollte das ändern und reorganisierte das Unternehmen, zunächst nach den Methoden, die er aus dem BWL-Studium kannte: Ein pyramidenförmiges Organigramm, horizontal und vertikal geteilt, eine Abteilung für jede Produktgruppe. Doch statt Verantwortung zu delegieren, wie er beabsichtigte, förderte er mit der organisatorischen Trennung die gedankliche: Wenn Kunden Geräte aus beiden Sparten brauchten, konnten kaum passende Angebote erstellt werden, weil die



Foto: Franziska Köppe

„Changemanagement ist die letzte Bastion des Taylorismus: top-down und von langer Hand durchgeplant. Nachjustierungen sind da kaum möglich.“

Marcus Raitner, Agile Coach  
BMW Group IT und Blogger

Abteilungen sich nicht abstimmen. Auch Vertrieb und Service hatten keinen guten Informationsfluss. Mit dem Ergebnis, dass alle Probleme hochdelegiert wurden – oder ungelöst blieben. Appelle wie „Seid innovativer“ oder „Denkt abteilungsübergreifend“ halfen nichts. Auch der Versuch, mit einem Ideenmanagementsystem für mehr Innovation zu sorgen, schlug fehl, weil es die Mitarbeiter nur darin bestärkte, Vorschläge – und mit ihnen die Verantwortung – nach oben abzuschieben.

### Agile Ansätze für mehr Anpassungsfähigkeit

„Trotz aller Workshops und Gespräche haben wir das Silodenken nicht weg bekommen“, beschreibt Lindig den damaligen Zustand, der typisch ist für viele Unternehmen. Die klassischen Managementmethoden waren keine Lösung, sondern Teil des Problems, erkannte Lindig schließlich: „Mitarbeiter bedienen das System. Wer Silos schafft, braucht sich nicht über Silodenken wundern.“ Seither arbeitet er daran, das System zu verändern. An den kleineren Standorten der Lindig GmbH funktioniert das bereits: Dort arbeiten inzwischen alle Mitarbeiter an gemeinsamen Kundenkreisen, spartenübergreifend, alle wissen, was die anderen tun, Meetings und Rücksprachen mit der Zentrale sind weitgehend abgeschafft. Die Idee: Die Mitarbeiter sind nahe am Kunden und wissen selbst, wie sie die beste Dienstleistung erbringen können.

Um sein Unternehmen beweglicher zu machen, muss Lindig eigene Wege finden,

weil es für Industriedienstleister kaum erprobte Rezepte gibt. Das geschieht experimentell über sogenannte Labore, in denen vorher Thesen überprüft werden und im Erfolgsfall breitere Anwendung finden. Andere Firmen können auf bewährte agile Methoden zurückgreifen. Zum Beispiel auf Scrum, das vor allem in der Softwareentwicklung und bei der Projektarbeit genutzt wird. Im Scrum werden Projekte nicht mehr wasserfallartig von oben herab geplant. Vielmehr erfolgt die Umsetzung in kleinen Schritten, durch laufende Verbesserung. Das Scrum-Team setzt dabei, geleitet durch eine gemeinsame Produktvision, eigenständig zuerst die Teile des Produkts um, die dem Kunden den größten Nutzen liefern. Das passiert in sogenannten Sprints, die üblicherweise zwei bis drei Wochen dauern. An deren Ende steht jeweils ein vorläufiges Ergebnis, das dann für den nächsten Sprint in einem ausführlichen Feedback überprüft und weiterentwickelt wird.

„Es ist mehr ein Entstehenlassen als Management“, erläutert Raitner das iterative Verfahren, mit dem auch sein Team erfolgreich arbeitet. „Statt alles vor auszuplanen, probieren wir etwas aus, verwerfen es, bauen es um und probieren es erneut aus.“ Das klingt unsortiert, hat aber praktische Vorteile: einen schnellen Beginn, starke Nutzenorientierung, Nachsteuerbarkeit, Konzentration aufs Wesentliche. Hinzu kommt, dass alle Teammitglieder – weil sie ihre Arbeitsschritte gemeinsam selbst definieren – motivierter und verantwortungsbewusster zur Sache gehen und als Gruppe besser zusammenhalten.

### Halbherzige Insellösungen

Trotz guter Erfahrungen – die wenigsten Unternehmen setzen agile Verfahren konsequent ein. Vor allem Großunternehmen sind sehr zurückhaltend, obwohl gerade sie einen großen Bedarf haben, beweglicher zu werden. „Agilität bedeutet ein Stück weit Kontrollverlust und Destabilisierung, man muss viel loslassen“, erklärt Joël Luc Cachelin, Geschäftsführer der Wissensfabrik, die Unternehmen und Behörden bei der digitalen Transformation unterstützt. Seiner Erfahrung nach sind aber viele Entscheider, gerade in großen Unternehmen, nicht dazu bereit. „Manche Organisationen handeln in Sachen Agilität, als wollten sie sich nicht die Finger schmutzig machen“,

## VUKA

Das Kürzel steht für **volatil, unsicher, komplex** und **ambivalent** und wurde ursprünglich vom US-Militär geprägt, um die unklare und wechselhafte Bedrohungslage nach dem kalten Krieg zu beschreiben. Heute dient VUKA vor allem als Beschreibung der Wirtschaftswelt, in der Digitalisierung und demografische Entwicklung für disruptiven Wandel sorgen.

In dieser Welt kann sich für Unternehmen alles ändern, so weit, dass etablierte Geschäftsmodelle von heute auf morgen überflüssig werden. Zwei Dinge sind daher wichtiger denn je: die Fähigkeit, **auf veränderte Kundenwünsche schnell zu reagieren**, und **mehr Innovationskraft**, um selbst aktiver Gestalter der Veränderung zu werden. Viele herkömmlich – also hierarchisch und tayloristisch – aufgestellte Unternehmen kommen dabei an ihre Grenzen. Auf sie wächst der Druck, agiler zu werden.

sagt Cachelin. So erschöpfen sich ihre Bemühungen oft darin, dass sie herkömmliche Projektarbeit ein wenig partizipativer gestalten. „Das führt aber nur dazu, dass 20 Menschen durcheinanderreden. Das ist noch nicht agil“, sagt Cachelin.

Ein weiterer Ansatz, mit dem sich Unternehmen dem Thema nähern, ohne zu viel preiszugeben: Sie schaffen agile Inseln, etwa in Form von übernommenen oder ausgegründeten Startups. Oder sie richten Sonderabteilungen ein wie die sogenannten Digital Labs. Porsche, die Deutsche Bahn, Volkswagen – fast alle großen Unternehmen in Deutschland unterhalten solch ein ausgelagertes Experimentierlabor, mit dem sie sich ein bisschen Silicon-Valley-Geist ins Haus holen wollen. In diesen Abteilungen wird dann geduzt, in Hängematten gearbeitet, Design Thinking und Prototyping betrieben. Für Cachelin sind das jedoch häufig Alibi-Übungen, denn am tayloristischen Denken im übrigen Unternehmen ändert sich nichts, die alten Strukturen werden durch die ausgelagerten Einheiten oft sogar bestärkt. „Man schafft Neues, damit das Alte weitermachen kann“, sagt der Managementexperte. Hinzu kommt, dass Übersetzungsprobleme drohen, wenn die agilen Sonderabteilungen auf die starren Prozesse der übrigen Organisation stoßen.

### Agilität als Betriebssystem

Um für die VUCA-Welt gerüstet zu sein, reichen solche partiellen Ansätze kaum aus. Tatsächlich sind schon frühere Ansätze zur Agilität – die ersten reichen bis in die 50er-Jahre zurück – daran gescheitert, dass sie als bloßes Tool angesehen wurden, das man einfach in Teilbereichen des Unternehmens installieren kann, ohne die übrige Organisation ebenfalls anzupassen, erklärt HR-Forscher Stephan Fischer. Ein agiler Wandel ist aber nicht zu machen, wenn der Zuschnitt der Abteilungen, die Vergütungs- und Bonussysteme, die Kompetenz- und Karrieremodelle nicht ebenfalls weiterentwickelt werden. Wenn zum Beispiel die Mitarbeiterbewertung weiterhin

streng nach Einzelleistung erfolgt, obwohl die in agilen Teams kaum getrennt zu bewerten ist. Oder wenn Führungskräfte ihren Status weiterhin vor allem daran bemessen, dass sie möglichst vielen Mitarbeiter sagen können, wo es langgeht.

Erste Unternehmen gehen daher weiter: Sie setzen agile Methoden nicht nur vereinzelt ein, sie wollen Agilität tief in die DNA der gesamten Organisation einschreiben. Die Flyacts GmbH zum Beispiel: Die App-Entwickler haben alle Prozesse in Richtung Agilität ausgerichtet, von der Geschäftsführung bis in die Produktion. Dazu nutzen sie Scrum, aber nicht nur fürs Projektmanagement, sondern als eine Art Betriebssystem. Ziel war es, die „natürliche“ Agilität, die man als Startup hatte, in eine „strukturierte“ Agilität zu überführen, sagt Flyacts-Gründer Marcus Funk: „Anfangs haben wir alles auf Zuruf gemacht. Das war hochagil, aber nicht sehr performant. Ab zwölf Mitarbeitern wurde das Chaos einfach zu groß“, so Funk weiter.

Für Flyacts war die Einführung der agilen Matrix daher überlebensnotwendig, wollte die Organisation weiter wachsen. Denn so zwanglos Scrum auch klingt, in der Praxis wirkt das Verfahren sehr disziplinierend auf alle Beteiligten, nur eben nicht durch Autorität, sondern durch ein System: „Das Team sagt selbst, ob es eine Aufgabe übernehmen kann oder nicht, und was und wie lange es dafür braucht. Die Mitarbeiter haben die volle Verantwortung“, erläutert Funk, wie die organisierte Selbstdisziplinierung funktioniert. Dadurch wissen auch alle, was sie bis zum Ende des nächsten Sprints fertig machen müssen – auch ohne dass Führungskräfte sie daran erinnern. Die gibt es im herkömmlichen Sinn nicht mehr, die drei agilen Teams bei Flyacts sind eigenverantwortlich. Sie haben nur jeweils einen Product Owner, wie es im Scrum heißt, der ihnen zum Sprintstart die jeweiligen Anforderungen übergibt und bei den sogenannten Reviews am Ende der Sprints das vorläufige Ergebnis abnimmt – und sich ansonsten aus dem Operativen heraushält.



Sie entwickeln Führungskräfte, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen.

**Unsere Programme für Führungskräfte unterstützen Sie wirksam.**

- Lokal, international, global,
- mit mehr als 50 Jahren Erfahrung
- und 150 TrainerInnen weltweit.

[www.mdi-training.com](http://www.mdi-training.com)



**VUCA WELT**

Volatility | Uncertainty  
Complexity | Ambiguity

[www.vuca-welt.de](http://www.vuca-welt.de)



**Waltraud Gläser**

Organisationsberatung  
Prozessbegleitung

[info@waltraud-glaeser.de](mailto:info@waltraud-glaeser.de)  
Tel. 0152 5383 2252

”

Der Lösung ist es egal  
woher das Problem kommt



Download des Artikels und Tutorials als pdf:

QR-Code scannen oder

[www.managerseminare.de/MS229AR01](http://www.managerseminare.de/MS229AR01)

# Tutorial Erste Schritte in die Agilität



**Agil sein wollen viele Unternehmen, aber agil zu werden ist nicht einfach. Wie findet man die richtigen Strukturen? Wie lassen sich Führungskräfte und Mitarbeiter überzeugen?**

## 1. Problembewusstsein entwickeln

Agile Unternehmen beginnen ihre Umformung meist mit einer Selbstanalyse, zum Beispiel in Form einer anonymen Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse sind oft hart, aber hilfreich. Mögliche Fragen an Mitarbeiter lauten: Wie wollt Ihr arbeiten? Was bremst Euch? Wo verlieren wir Potenzial? Wie können Eure Chefs Euch die Arbeit erleichtern?

## 2. Vom Kunden her denken

Kern agiler Ansätze ist es, Kunden größeren Nutzen zu liefern. Prozesse und Strukturen – zum Beispiel Zuständigkeiten und Abteilungsgrenzen – müssen daher aus Kundensicht überdacht werden, ob sie ein Hindernis darstellen. Eine Kundenbefragung kann helfen: Was braucht Ihr? Welchen Service wünscht Ihr Euch? Wie können wir Euch helfen, Euer Business besser zu machen?

## 3. Mitarbeiter stärken

Ein weiterer Kernpunkt von Agilität ist die Stärkung und Befähigung der Mitarbeiter. Damit sie mehr Ideen einbringen und Verantwortung übernehmen, brauchen sie Spielraum. Aus Unternehmenssicht heißt das zu überlegen, welche Entscheidungen Mitarbeiter treffen können oder können sollten, ohne Rücksprache halten zu müssen – und was getan werden muss, damit sie wirklich danach handeln.

## 4. Führungsmodell überprüfen

Ob ein Team agil arbeiten kann, steht und fällt mit der Führung. Hierarchisches Denken, ein autoritärer Führungsstil und eine misstrauische Haltung gegenüber den Mitarbeitern würgen jede Eigeninitiative ab. Wie kann agile Führung im Unternehmenskontext konkret aussehen? Sind die vorhandenen Führungskräfte dazu fähig?

## 5. Agile Methoden wählen

Erst wenn diese grundlegenden Fragen geklärt sind, ist es sinnvoll, sich über agile Methoden Gedanken zu machen. Unternehmen gehen meist andersherum vor und setzen zum Beispiel Scrum als eine Art Tool ein, unabhängig vom Kontext. Die Methoden müssen aber mit Blick auf Kundennutzen, Mitarbeiterbefähigung und Führungsmodell gewählt werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Abteilungen denselben Agilitätsbedarf haben.

## 6. Lernprojekt aufsetzen

Agile Arbeitsweisen erschließen sich am besten durch die Praxis. Zur Einführung empfiehlt sich daher ein Pilotprojekt, in dem Freiwillige nach agilen Methoden arbeiten. Mitarbeiter lernen so eine Arbeitsform ohne unnötige Begrenzungen kennen, gleichzeitig kann die (oftmals höhere) Effizienz überprüft werden. Beides hilft, eine agile Haltung im Unternehmen entstehen zu lassen. Die Erfahrungen können in größeren Projekten genutzt und ausgeweitet werden.

## 7. Tools und Räumlichkeiten bereitstellen

Digitale Kollaborations- und Kommunikationstools können agile Arbeitsweisen unterstützen, ebenso Räumlichkeiten, die Begegnungen, interdisziplinären Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen begünstigen. Idealerweise werden sie zusammen mit ersten agilen Projekten eingeführt, damit sich ihr Nutzen auch praktisch erschließt.

## 8. Führungskräfte weiterbilden

Um die agilen Arbeitsweisen aus einzelnen Teams oder Projekten auf die übrige Organisation zu übertragen, sind die Führungskräfte entscheidend, weil sie die Transformation vorantreiben müssen – und sie durch ihren Widerstand im Keim ersticken können. Umso wichtiger ist es, bei ihnen die richtige Haltung zu entwickeln.

## 9. Strukturen anpassen

Ansätze zur Agilisierung scheitern oft daran, dass andere Strukturen und Prozesse nicht dazu passen. Dabei gilt: Wenn ein Unternehmen in Teilen agil sein will, muss die gesamte Organisation das auch zulassen, zum Beispiel durch entsprechende Entlohnungsmodelle, Karrierewege, Beurteilungssysteme usw.



Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Quelle: Christian Müller, Stephan Fischer und eigene Recherchen.

## Die Kennzeichen einer agilen Organisation

Mit der weitreichenden Selbstorganisation erfüllt Flyacts ein wesentliches Merkmal agiler Organisationen. Personalprofessor Fischer hat in seinen Forschungen insgesamt sechs solche Merkmale herausgearbeitet (s. Kasten Seite 58). Agile Organisationen zeichnen sich zum Beispiel durch einen extremen Kundenfokus aus: „Das heißt, dass möglichst viele Mitarbeiter darauf schauen sollen, was genau der Kunde braucht“, führt Fischer aus. Im Scrum ist das durch die regelmäßigen Reviews gewährleistet, die grundsätzlich gemeinsam mit den Kunden durchgeführt werden.

Manche Unternehmen treiben den Kundenfokus sogar noch weiter, zum Beispiel ein mittelständisches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern, das Fischer im Rahmen seiner Forschung kennengelernt hat: „Man hat sich dort gefragt, welchen Kundennutzen die üblichen Mitarbeitergespräche haben“, so Fischer. Die Antwort: keinen. Also wurde der gesamte Bewertungsprozess überarbeitet. Nun sollen zuerst Kunden befragt werden, was sie vom Mitarbeiter brauchen. Was dabei herauskommt, ist Grundlage der Mitarbeitergespräche, die monatlich stattfinden, damit geänderte Kundenwünsche schnell einfließen können.

Zwei weitere Merkmale müssen laut Fischer zusammenkommen, damit eine Organisation als agil bezeichnet werden kann: agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking und – vielleicht noch wichtiger – eine agile Haltung. Eine solche Haltung, die im agilen Unternehmen alle teilen, zeichnet sich durch die Bereitschaft zur Kollaboration, zur Übernahme von Verantwortung und zur Kommunikation auf Augenhöhe aus, erklärt Fischer. Hinzu kommen eine weitreichende Entscheidungsautonomie für Mitarbeiter und eine offene Haltung gegenüber Fehlern, denn Mitarbeiter bringen sich nur dann ein, wenn sie keine Angst haben. Notwendige Bedingung dafür ist eine Führungshaltung, die Fischer „Empowering Leadership“ nennt, bei der die Führungskraft nicht mehr als Controller fungiert, sondern als Coach, Ermöglicher und Unterstützer eines selbst organisierten Prozesses.



Foto: Tobias Kranke

„Mitarbeiter bedienen das System. Wer Silos schafft, braucht sich nicht über Silodenken zu wundern.“

Sven Lindig, Geschäftsführer der Lindig Fördertechnik GmbH, Eisenach. Kontakt: sven.lindig@lindig.com

## Agilität ist eine Frage der Haltung

Eine agile Haltung im Unternehmen zu entwickeln, ist jedoch keineswegs trivial. Für Christian Müller, der Unternehmen auf diesem Weg berät, ist es ein Entwicklungsprozess, der stufenweise angefangen werden muss. Vor allem zwei Herausforderungen gilt es dabei zu bewältigen: Die erste besteht darin, die Führungskräfte einzuspannen, ohne die es nicht geht. „Sie sind der Dreh- und Angelpunkt. Die Geschäftsführung und jede einzelne Führungskraft müssen überzeugt sein, sonst arbeiten sie dagegen“,



### Lesetipps

► **Sylvia Jumpertz: Verantwortung übernehmen – Du darfst ...**

[www.managerseminare.de/MS227AR01](http://www.managerseminare.de/MS227AR01)

Führungskräfte erwarten, dass jeder Mitarbeiter ein Höchstmaß an Verantwortung übernimmt – und verhindern es häufig ungewollt.

► **Sylvia Lipkowski: Führen in der digitalen Welt – Leadership 4.0.**

[www.managerseminare.de/MS222AR01](http://www.managerseminare.de/MS222AR01)

Digitalisierung ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Revolution, die das klassische Verständnis von Führung auf den Kopf stellt.

► **Constantin Gillies: Digital Labs – Schnelle Brüter für Ideen.**

[www.managerseminare.de/MS226AR06](http://www.managerseminare.de/MS226AR06)

Digital Labs sind Sonderabteilungen, die nach Silicon-Valley-Vorbild die Zukunft erfinden sollen. Doch sind sie auch erfolgreich?

„Auch wenn ein Unternehmen nur in Teilen agil sein will, muss die ganze Organisation das zulassen.“

Stephan Fischer, Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim. Kontakt: stephan.fischer@hs-pforzheim.de



Foto: Stephan Fischer

kommen, was sie zu tun haben, oder die auf einer individuellen Leistungsbeurteilung bestehen. Schätzungen gehen davon aus, dass nur etwa ein Fünftel der Mitarbeiter sofort mitmacht, ein weiteres Fünftel gar nicht zu überzeugen ist. Müller glaubt nicht an diese Zahlen: Für ihn ist die Lösung für beide Herausforderungen die persönliche Erfahrung. In Unternehmen, die er in die Agilität begleitet, rät er daher dazu, ein kleines agiles Projekt zu starten, das allen die Gelegenheit gibt, die neue Arbeitsweise selbst zu erfahren.

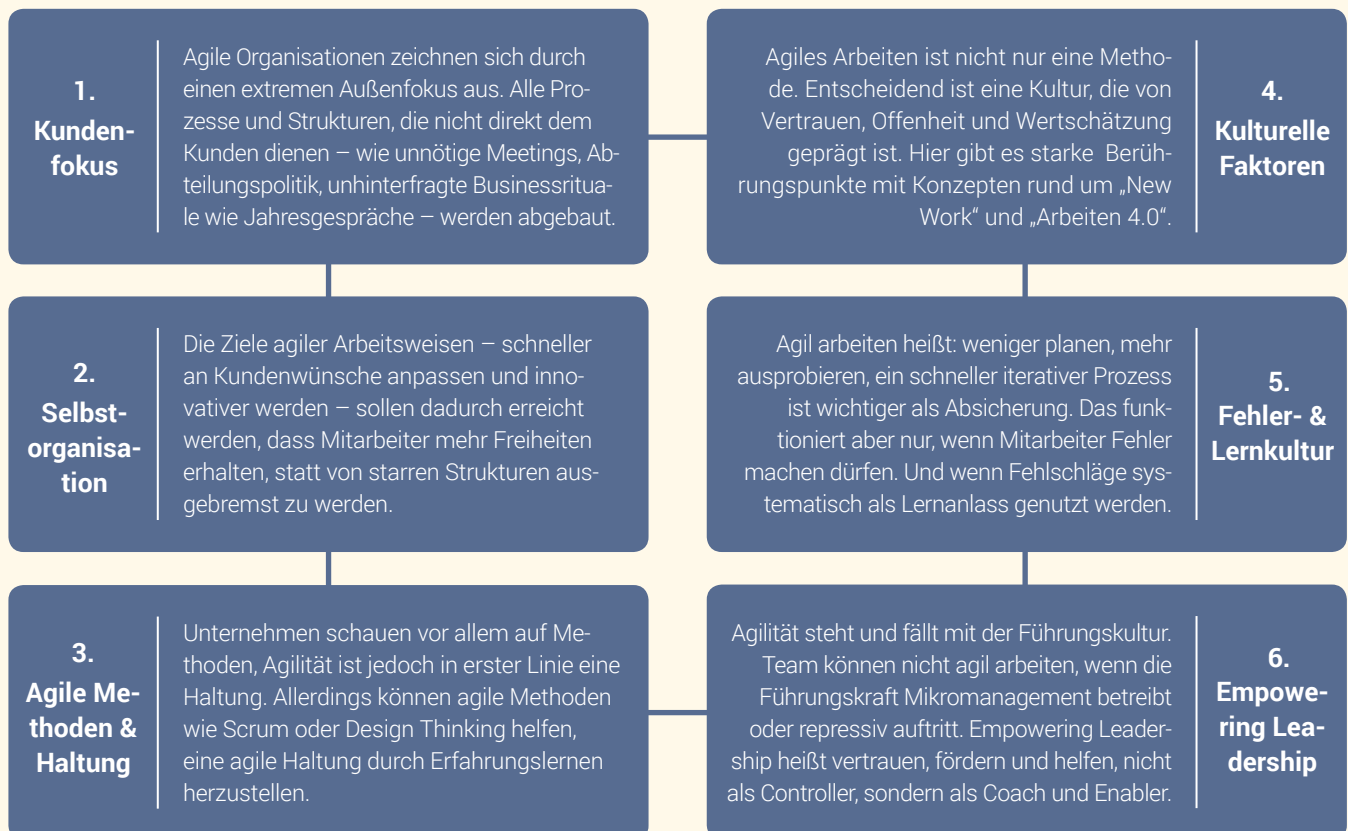
### Schrittweiser Aufbruch ins agile Arbeiten

Der erste Schritt besteht darin, im Rahmen eines Town Hall Meetings oder in einer Rundmail zu erklären, was man vorhat, und nach Freiwilligen für ein erstes Team zu fragen. „Alle, die sich darauf melden, sind motiviert und offen für Neues. Das sind die Mitarbeiter, die die Veränderung später weiter ins Unternehmen hineinragen werden“, so Müller weiter. Die sollen dann erst einmal nach den neuen agilen Methoden arbeiten, ohne dass

erklärt Müller. Das ist mitunter ein Problem: „Paradoxerweise müssen ausgerechnet diejenigen die Transformation vorantreiben, die selbst am meisten Privilegien zu verlieren haben“, sagt Fischer.

Die zweite Herausforderung ist es, die Mitarbeiter mitzunehmen. Zwar können gerade sie von Agilität profitieren, aber es gibt auch diejenigen, die lieber gesagt be-

## 6 Kennzeichen agiler Organisationen





# Mit Experimenten Change auch in der VUCA-Welt meistern

Unsere Welt dreht sich immer schneller und alles wird „VUCA“. Die Erlaubnis zu experimentieren, aus Fehlern zu lernen und in den sicheren Hafen zurückzukehren – das brauchen Organisationen heute.

In einer VUCA-Welt lässt sich Change nicht mehr managen. Sagt man. Und sicher, einen stabilen Zustand am Ende einer Veränderung gibt es immer weniger. Denn die Frequenz der Veränderungen erhöht sich, die Unsicherheit steigt, die Komplexität nimmt zu und wir müssen Widersprüchlichkeiten aushalten.

Lernprozesse finden beim Menschen immer außerhalb seiner Komfortzone statt. Und auch Organisationen müssen ihre Komfortzone verlassen, um sich zu verändern. Das Phänomen VUCA hält die Organisationen jetzt ordentlich auf Trab, durch sich immer schneller verändernde, sogar widersprüchliche Umweltbedingungen.

Dennoch, der Mensch braucht Sicherheit als Ressource und Ausgangspunkt, zu der er wieder zurückkehren kann. Gleiches gilt für die Organisation. Wichtig ist weniger die Rückkehr in einen stabilen Ausgangszustand, als das beruhigende Wissen, einen sicheren Hafen, eine Komfortzone zu haben.

## Experimente haben einen Lerneffekt für die gesamte Organisation

Schnell ruft man jetzt nach sinnstiftender Führung, die Orientierung bietet. Es braucht aber auch den Freiraum, sich auszuprobieren – außerhalb der Komfortzone – Fehler zu machen, daraus zu lernen, um dann zurückzukehren in die Sicherheit. Reicher an Erfahrung und mit neuem Wissen.

Experimente sind ein wirkungsvolles Werkzeug, um jenseits von PowerPoint-Konzepten zu probieren, wie sich die neue Welt anfühlt und so die organisationale Komfortzone auszudehnen.

Mitarbeiter lernen zum Beispiel eine Veränderung kennen, bevor sie umgesetzt wird, können sich sogar spielerisch am Gestaltungsprozess beteiligen. Führungskräfte lernen, welche Widerstände und Befindlichkeiten zu erwarten, wo sie zu verorten sind und wie sie ihnen



begegnen können. Entwickler lernen, wie der Kunde auf ihr Produkt reagiert, bevor es auf den Markt kommt.

Die gesamte Organisation lernt, dass experimentieren auch bedeutet, Feedback zu geben und zu erhalten. Dass Fehler zu machen und sich diese einzugestehen in Ordnung ist. Oder Ideen einfach mal ausprobiert werden, ohne lange Meetings mit theoretischen Diskussionen unter Annahmen zu führen.

## LOPREX

Im Rahmen der ganzheitlichen Beratung nimmt LOPREX\* das Thema PROTEMA Transformation in die Hand. Wir wissen, welchen Rahmen solche Experimente im Unternehmen brauchen, um erfolgreich zu sein. Und wie die Fähigkeit zum Experimentieren im Unternehmen verankert wird. Unsere Berater, Coaches und Trainer bereiten und begleiten den Weg, um kontinuierliche Veränderung zu ermöglichen und in einer VUCA-Welt erfolgreich zu agieren.

## Ganzheitliche Beratung aus einer Hand



Als Top-Beratung verwirklichen wir gemeinsam mit internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen unseren Ansatz in vier Geschäftsbereichen:

**PROTEMA Consulting**  
**PROTEMA Engineering**  
**PROTEMA Operations**  
**PROTEMA Transformation**

Sie möchten mehr erfahren?  
Sprechen Sie mit uns.



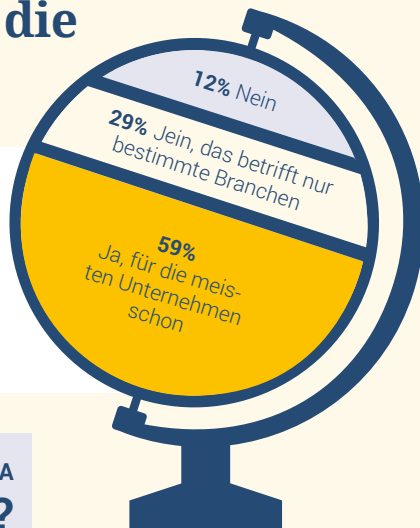
PROTEMA Unternehmensberatung GmbH  
+49 711 90015-70 · info@protema.de

protema.de



# Sind Sie FIT für die VUKA-Welt?

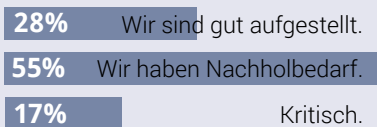
Ist die Businesswelt wirklich **VOLATIL, UNSICHER, KOMPLEX** und **AMBIVALENT** ?



## Ist Ihr BUSINESS von VUKA BETROFFEN?



## Wie beurteilen Sie Ihre AUSSICHTEN?



Der richtige Ansatz wurde bisher nicht gefunden. **6**

Man kann sich auf die VUKA-Welt nicht einstellen. **11**

Es gibt bewährte Strategien. **15**

Man kann sich in begrenztem Maß auf Dauerwandel vorbereiten. **68**

## WAS können Unternehmen tun?

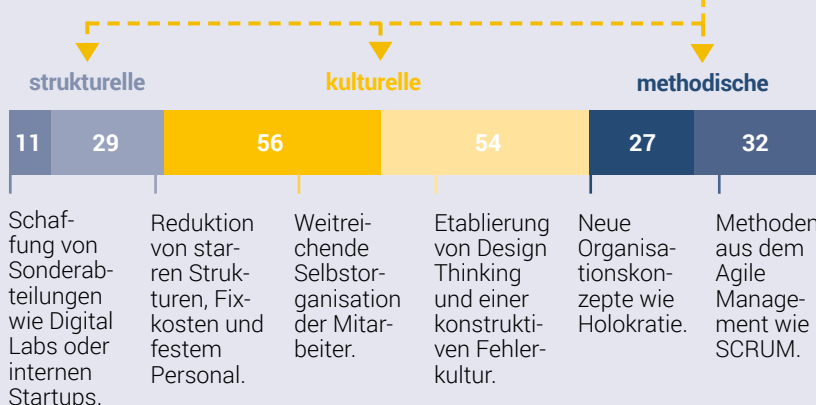
# 88%

glauben, dass Unternehmen ganz oder teilweise von der VUKA-Welt betroffen sind.

# 83%

glauben, dass Unternehmen sich ganz oder teilweise auf die VUKA-Welt einstellen können.

## Was sind die vielversprechendsten ANSÄTZE für die VUKA-Welt?



die formalen Führungskräfte eingreifen, geleitet nur von einer gemeinsamen Zielvision, in einem möglichst interdisziplinären Team. „Man sieht sofort, dass es etwas mit den Menschen macht, wenn sie weniger strengen Regularien unterworfen sind“, sagt Müller. „Wenn sie dann erfahren, dass sie etwas mit weniger Ressourcen oder in kürzerer Zeit schaffen können, ändert das auch Mentalität“, so Müller. Entscheidend ist allerdings – und das versäumen viele Unternehmen –, dass es im zweiten Schritt gelingt, die agile Haltung schrittweise in die restliche Organisation zu übertragen. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte lernen müssen, loszulassen und einen Teil ihrer Macht an die agilen Teams abzugeben (s. Tutorial S. 56).

Das heißt keineswegs, dass jeder Prozess auf agil getrimmt werden muss, spricht Fischer ein verbreitetes Missverständnis an. „Abteilungen haben alle unterschiedliche Bedarfe, eine Verwaltung muss nicht so agil sein wie ein Entwicklerteam“, so der Agilitätsforscher. Entscheidend ist jedoch: Wenn ein Unternehmen in Teilen agil sein will, muss die restliche Organisation das auch zulassen. Unternehmen müssen es schaffen, diese Unterschiede intern unter einen Hut zu bekommen. Der Prozess ist mit der Einführung agiler Methoden auch nicht abgeschlossen, sagt Müller: „Agilität ist kein Endzustand, sondern Grundvoraussetzung für eine dynamikrobuste Organisation.“

Und sie zeitigt handfeste Resultate, wie Sven Lindig betont. Dem Unternehmer ist es wichtig, dass die agilen Ansätze nicht dazu da sind, „Sozialhygiene“ zu betreiben und den Wohlfühlfaktor zu erhöhen – auch wenn sich durch agile Arbeitsweisen das Arbeitsklima tatsächlich oft verbessert. In erster Linie geht es jedoch darum, bessere Ergebnisse für die Kunden zu erzielen. Lindig nennt seinen Erfurter Standort als Beispiel: Die dortigen Mitarbeiter hatten die Idee, zu den Arbeitsgeräten, die sie verleihen, gleich noch mobile Tankstellen mitzuliefern, die digital vernetzt sind und ein genaues Monitoring erlauben, wann wie viel Treibstoff gebraucht wird. Eine gute Idee, die in der Niederlassung selbst verantwortet und sofort umgesetzt wurde. „Früher hätten sie einen Investitionsantrag gestellt und die Verantwortung an die Zentrale abgegeben“, erklärt Lindig. Jetzt verstehen die mittlerweile 300 Mitarbeiter die Maßnahme als ihre eigene, sie setzen sich entsprechend ein – und sind damit deutlich schneller geworden.

Sascha Reimann

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen  
Mehr? **Hier** klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23



## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft  
Personal

Tageskarte: 75 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

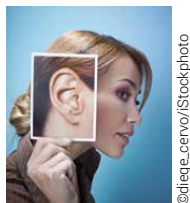
Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR  
**Abonnementpreis: 448,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**für Abonnenten: 0 EUR**