

# Arbeitsblatt 23: Agile Unternehmen

## Das kollegial geführte Unternehmen

Bernd Oesterreich, Claudia Schröder

Führungsarbeit statt Führungskräfte

Auf viele Kollegen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte

Gründe, die Führung von Organisationen neu zu denken:

- Schnellere Reaktionsfähigkeit gegenüber den Marktanforderungen
- Höhere Attraktivität für Mitarbeiter
- Innovativere Produkte und Dienstleistungen

### 1. Netzwerkökonomie

**Manufaktur** bis ca. 1900, Märkte geringe Reichweite, lokal und eng, Wertschöpfung durch Handwerksmeister und Familienunternehmen (flexibel, kundenorientiert, innovativ)

**Taylorismus** ab 1900, Transportkosten sanken, Massenmärkte mit höherer Kaufkraft, weit und träge, industrielle Produktivität, Arbeiter: diszipliniert an vorgegebene Anweisungen, Prozesse und Regeln halten, Menschen wie Maschinen funktionieren, verlässliche und skalierbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge; ist dynamikempfindlich, braucht stabile Prozesse

**Netzwerkökonomie** seit 2000, global tätige Unternehmen, Märkte abrupt an Grenzen gestoßen, eng und dynamisch

- Tugenden und Flexibilität der Manufaktur in lebendiger Weise
- in kosten- und prozessorientierte industrielle Fertigung integrieren
- +
- Effizient wie ein tayloristisches Unternehmen
- Richtige Ideen zur richtigen Zeit umsetzen (innovativ sein)

- Den Kunden eine Beziehung zum Unternehmen ermöglichen, damit diese verstehen, warum sie genau hier kaufen sollen

Wettbewerb: skalierbare Umsetzung der passenden Idee

## Komplexität und Dynamik

Merkmale der Netzwerkökonomie	... und ihre kritischen Erfolgsfaktoren
1. Diskontinuierlicher Wandel	Schnelle Reaktion
2. Kurze Lebenszyklen	Innovation
3. Ständiger Preisverfall	Operationale Exzellenz
4. Wenig loyale Kunden	Kundennähe und -beziehung
5. Wählerische Arbeitnehmer	Bester Arbeitsplatz
6. Transparenz, gesellschaftlicher Druck	Ethisches und soziales Verhalten
7. Hohe finanzielle Erwartungen	Nachhaltige Wertschöpfung

- Wissensarbeit > Wissen zur praktischen Anwendung bringen > zum Können zu kommen
- Mitarbeiter regel- und anwendungsbasiert in definierte Prozessschritte einfügen > geht nicht mehr!
- Nicht mehr: Mitarbeiter in ein System einfügen, sie anpassen oder anzulernen, sondern umgekehrt: Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und handeln, Prozesse und Unternehmen anpassen und weiterentwickeln
- Unternehmen überleben, welche sich schnell und flexibel anpassen und weiterentwickeln
- Bisher: wenige Hierarchien arbeiten am System und alle anderen im System
- Neu: Alle arbeiten am und im System

## 2. Markt wird bestimmt durch Überraschungen

- Stetige Zunahme von Überraschungen
- Marktdynamik hat sich dramatisch erhöht

- Es helfen nicht mehr Regeln, Prozessdefinitionen und mehr vom Gleichen, sondern nur eigeninitiativ und -verantwortlich handelnde Mitarbeiter

### 3. Führungskräfte im Dilemma

Von verselbständigten und sinnlosen quantitativen Vorgaben getrieben und soll offen, ehrlich und partizipativ führen: empathisch, authentisch und mit emotional resonanzfähigen Visionen und Persönlichkeit

Scheinbare Lösungen des Dilemmas: vermeintliche persönliche Defizite lösen, spezielle Führungskräfte trainings, Managementbücher ...

### 4. Motivation der Inhaber

- Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen (beste Chancen, sich aufzunehmende ökonomische Dynamik und Komplexität einzustellen und eine passendere Eigenkomplexität zu entwickeln)
- persönliche Belastung zu reduzieren
- Verantwortung verteilen und abgeben
- persönliche Freiheit für Neues gewinnen
- Attraktivität für und Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen

## Evolution menschlicher Organisationsformen

Quellenangaben: Spiral Dynamics von D.E.Beck und C.C. Cowan; Ken Wilber; Frederick Laloux

Ebenen			Führung	Zweck	
<b>holis- tisch</b>	Stehen in respektvollem, sportlichem Wettbewerb, die bedeutsamen Wertbeiträge für ihre Umgebung zu erzeugen	Lenkt Blick auf Umgebung und Kontext der eigenen Organisation, versteht sich als Teil eines größeren Ganzen, dessen Möglichkeiten gesteigert und Wohl vermehrt wird	Widersprüche werden ausbalanciert, Paradoxien werden transzendiert (überschritten), Komplexität und Dynamik nutzbar gemacht	Erfolg wird bemessen an Wirksam-	<b>Möglichkei- ten</b> (Soziale Architektur,; Werte, Sinn, Paradoxien)
<b>System- misch</b>	Individuum orientiert sich kooperativ an der eigenen Organisation	Konsultative Einzelentscheidungen, nebenläufige Entscheidungsverfahren, Integration aller darunter liegenden Org.formen: Starke Leistungsorientierung + heroisches Verhalten + auf Gleichheit beruhende Organisation sind kein Problem, solange es eine systemische Weiterentwicklung ermöglicht	Eigenmächtige Entscheidungen und Handlungen der Individuen, die kooperativ, konsultierend und an gemeinsamen Prinzipien ausgerichtet sind	keit, Wer- ten, Sinn zu verbreiten, Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten	<b>Ko-Krea- tion</b> (Entrepreneur: Evolutionäres Entwickeln)

<b>Gleichheit</b>	<p>Kulturorientierte Organisationen</p> <p>Postmoderne pluralistische Form</p>	<p>Von Wissen und fachlicher Expertise geleitet, Können ist wichtiger als Wissen, Handeln nach Gefühl ist schneller &gt; geraten in Netzwerkökonomie unter Druck</p>	<p>Autorität basiert auf sozialer Verlässlichkeit, starker Werteorientierung und hoher fachlicher Expertise</p>	<p>Sicherheit entsteht aus sozialen Beziehungen</p>	<p><b>Wissen</b> (Fachexperte: fachliche Autorität)</p>
<b>Leistung</b>	<p>Multinationale Konzerne und börsenorientierte Unternehmen</p>	<p>Individuelle Leistung, Individuelle Zielvereinbarungen, hohe Leistungsorientierung, mithilfe Leistungsprinzip auch heute noch viele Innovationen</p>	<p>... durch individuelle Ziele Leistungsorientiert</p>	<p>Sicherheit durch Materialismus</p>	<p><b>Leistung</b> (Macher: Ziele, Strategien)</p>
<b>Wahrheit</b>	<p>Behörden Militär Katholische Kirche Konformistisch</p>	<p>Fokus liegt auf Gemeinschaft, Wechsel zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen Macht wird auf Rollen und Ränge definiert, wiederholbare Prozesse, längerfristige Handlungsperspektive</p>	<p>... durch gemeinsame Regeln Rang- und Hierarchieorientiert</p>	<p>Sicherheit durch Gesetze</p>	<p><b>Effizienz</b> (Prozessexperte: fachliche Kooperation)</p>
<b>Macht</b>	<p>Straßenbanden Söldnergruppen Mafiagangs Clan</p>	<p>Imperiales Zeitalter Egoismus und Ausbeutung</p>	<p>... durch autoritäre Anweisungen Persönlichkeitsorientiert</p>	<p>Sicherheit durch machtvoll Handeln</p>	<p><b>Überleben</b> (Held: Intuition, Befehle)</p>

Ebenen	Evolution	Stellung zur Natur	Führung	Anteil heute	
<b>holistisch</b>	Selbststeuerung, Ganzheit, evolutionärer Sinn  Fähigkeit der künstlichen Intelligenz	Wir können uns auf Meta-Ebene betrachten	Von gewissen Dingen verabschieden (z.B. von Machtstrukturen)  Formen der Zusammenarbeit: keine Hierarchie, sondern Rollenmodelle	1% der Bevölkerung  5% der Macht	Expertenrolle
<b>Systemisch</b>	3. industrielle Revolution (Systemzentrierung erneuerbare Energie, IT)	Ökozentriertes Bewusstsein  Globale Schicksalsgemeinschaft	Betroffene zu Beteiligten machen (Mitdenker, Mitentscheider, Motivationsworkshops),  Widerspruch hierarchische Struktur <> Zugewandtheit  <b>Reflexion</b>	10% der Bevölkerung  15% der Macht	Spätere Reifungsphase  Es gibt mehrere Wahrheiten, gewisse Stabilität, mit Widersprüchen umgehen, nicht einseitig entscheiden, sondern verhandeln
<b>Postmodern, pluralistisch</b>	2. industrielle Revolution Systemzentrierung, Automatisierung, Öl, Verbrennungsmotor, Chemie)	Umweltschutz durch Regularien	Familiärer, emotionaler Gedanke, Demokratisierung von Veränderungsprozessen		Unternehmensspitze: Anforderungen, was erreicht werden kann

<b>Modernleistungsorientiert</b>	1. Industrielle Revolution (ab 1850)	Perfektionierung der industriellen Land- und Viehwirtschaft, Gentechnik, Pharmakologie, Chemie, Technik	Dynamisches Modell, Zielerreichung mit Boni, bessere machen Karriere, relativ kaltes System des Funktionierens  <b>Motivation</b>	30% der Bevölkerung  50% der Macht	Automatisierung, künstliches
<b>Traditionelles konformistisches Modell</b>	Ackerbau und Viehzucht (4.000 v.Chr.)	Mensch macht sich die Erde Untertan	Machtfreiraum der Mächtigen, Tabus, es darf nichts hinterfragt werden  <b>Regeln</b>	40% der Bevölkerung  30% der Macht	Maschinerie, strenge Regeln, Gesetze
<b>Wolfsrudel</b>	Jäger und Sammler (70.000 v.Chr.)	Mutter Natur, Mensch auf gleicher Ebene mit allen Lebewesen	Anführer, der stark war; muskulös, erfahren  <b>Drohungen</b>	30% der Bevölkerung  6% der Macht	Machtorientiert, impulsiv, spontan

Auf individueller Ebene – Reifungsprozess > **In Organisationen gibt es Menschen mit unterschiedlichem Reifegrad**

Laloux sagt, es gibt 3 Ansatzebenen, um Organisationen weiter zu entwickeln:

- Selbststeuerung: schwierig, da
  - o Menschen auf etwas verzichten müssen (aus Machtperspektive)
  - o Menschen vor etwas Angst haben (aus Reifungsebene)
- Ganzheit: Menschen ganz sehen, nicht nur in seiner Rolle
- Evolutionärer Sinn: welchen Beitrag liefert dein Unternehmen für die Gesellschaft? Verpflichtung, als Teil der Gesellschaft tätig zu sein

Jegliche Provision ist schädlich! Vorschlag: Verteilung untereinander (Finanzierung)

Konflikte werden dann geringer, wenn es Orientierung gibt, wohin der Weg geht.

- Unternehmen, denen es gut geht, sollen gut zahlen, aber nicht das meiste.
- Wohlfühlen ist wichtig, aber MA soll nicht verkauft werden (>sonst intelligente Egomanen, persönliche Bereicherung im Fokus)
- Unternehmen investiert in internes Marketing: zugehörig sein, sich wohlfühlen, gute Erfolge kommunizieren, wir nehmen dich als Mensch wahr



# Agilität ist nicht alles

Quellenangaben: DIE AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Menschen fällt es schwer, sich von routinierten Prozessen, gewohnten Verfahren und lieb gewonnenen Menschen zu verabschieden, um sich auf neue Möglichkeiten und Chancen mit Risiken und Ungewissheiten einzulassen.

Agile Unternehmen zeichnen sich durch Schnelligkeit, Flexibilität und Spontanität aus.

Der Weg dorthin ist aber alles andere als leicht, schnell und intuitiv.

Hauptblockade = Silodenken

## Führungskräfte

1. Fähigkeit, kundenorientiert zu denken (Prozesse und Entscheidungen auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden ausrichten)
2. Kompetenz, Teams und Mitarbeiter zu motivieren
3. Risiken erkennen
4. Strategisches Denken, Entwicklung der Unternehmensstrategie
5. Fähigkeit, Erwartungen und Ziele zu definieren
6. Motivation der Mitarbeiter

## Agile Unternehmensführung

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
- Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen
- Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung

Agile Organisation ist in der Lage, sich rasch an neue Gegebenheiten anzupassen und aufkeimende Chancen wahrzunehmen.

Unternehmen legen Augenmerk auf Erneuerung, Wandel und Neuausrichtung ihrer Strukturen und Prozesse

VUCA (volatil, unsicher, komplex, ambiguous = unklar) : schöne, neue, unbeständige, unsichere, komplexe, doppeldeutige Welt

### Befragung zu Herausforderungen für das Überleben der Unternehmen:

- Innovationskraft sichern und ausbauen
- Digitalisierung umsetzen
- Fachkräftemangel bekämpfen
- Finanzierung sichern
- Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit von Produktion und Produkten sicherstellen
- Preiskampf gewinnen
- Internationalisierung vorantreiben
- Nachfolge regeln

## Fragen

Bitte entscheiden Sie, welche Kennzeichen einer agilen Organisation auf Ihr Unternehmen bereits zutreffen?

	Stimme ich vollends zu	Stimme ich eher zu	Stimme ich eher nicht zu	Stimme ich gar nicht zu
Alle Prozesse und Strukturen sind ganz auf die Kunden ausgerichtet. Meetings und Rituale, bei denen nicht der Kunde im Mittelpunkt steht, gibt es nicht.				
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten immer mehr Freiräume.				
Das Unternehmen ermöglicht neues Lernen: neue Inhalte, neue Formate, neue Formen.				
Es gibt eine ausgeprägte Lernkultur, die es erlaubt, Fehler zu machen und daraus zu lernen.				
Unsere Unternehmenskultur ist von Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung geprägt.				
Die Führungskräfte vertrauen, fördern und helfen. Sie verstehen sich nicht als Kontrolleure, sondern als Coach und Helfer				

Wie unterstützt Ihr Unternehmen seine Führungskräfte und Mitarbeiter, agiler zu werden und zu denken?

- Training und Weiterbildung
- Förderung von Teamarbeit, Teamlernen und kollegialem Austausch
- Schaffung von mehr Freiheiten und mehr Mitbestimmung
- Coachingangebote

### Die Wandlung zum agilen Unternehmen scheitert ... an den Menschen

- Silodenken: Abschottung und Egoismen verhindern Synergien und Zusammenarbeit
- Führungskräfte: agile Methoden noch zu unbekannt, agiles Denken noch keine Normalität
- Mitarbeiter: agile Methoden noch zu unbekannt, agiles Denken noch keine Normalität
- Prozesse: lassen sich nicht einfach auf agile Arbeit umstellen
- Kunden: sind noch nicht auf agiles Arbeiten eingestellt
- Zulieferer und Partner: sind noch nicht auf agiles Arbeiten eingestellt

Die lokalen Egoismen von Abteilungen und Bereichen innerhalb eines Unternehmens können Veränderungsprozesse mit voller Wucht ausbremsen. Also besser im ersten Schritt Silodenken im Unternehmen aufdecken, zur Sprache bringen und behandeln – und erst dann mit der Einführung agiler Prozesse beginnen.

### Agile Methoden

- **Holocracy**
- **Lean Development / Lean Innovation** (prozessorientierte Unternehmensführung mit höchster Effizienz und eindeutig definierten Prozessen und Abläufen zu gestalten)
- **Business Canvas** / Business Development Toolkit (Analysetool für Geschäftsideen, Methode zur systematischen Analyse von Geschäftsmodellen)

- **Design Thinking** (Methode für große und kleine Innovations-, Entwicklungs- und Change-Projekte) Der Grundgedanke des Design Thinking ist der, das insbesondere interdisziplinäre Teams echte, herausragende Innovationen erschaffen können. Der Design Thinking Process zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzubringen. Design Thinking entwickelte sich aus dem Industrie-Design. Daher zielt es in erster Linie auf die Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen ab, die auf die Bedürfnisse des Menschen ausgerichtet sind. Grundannahme des Design Thinking ist, dass Innovation in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht. Innovation vereint demzufolge Attraktivität (Desirability), Umsetzbarkeit (Feasibility) und Wirtschaftlichkeit. Design Thinking besagt, dass alle drei Faktoren zu beachten sind, denn nur dann setzt sich eine Innovation durch.
- **Scrum** (Projektmanagementansatz aus der Software-Entwicklung)
- **Kanban** (Methode der Produktionsprozesssteuerung)