



Der Weg zu mehr Agilität im Mittelstand

Agilität 1. Ordnung – oder wie wird mehr Agilität
in Unternehmen erzeugt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

herzlich willkommen zu meinem eBook **„Der Weg zu mehr Agilität im Mittelstand. Agilität 1. Ordnung – oder wie wird mehr Agilität in Unternehmen erzeugt.“**

Die Befriedigung der Markt- und Kundenbedürfnisse, in einer stetig komplexer werdenden Welt, fordert immer mehr klassisch organisierte Unternehmen heraus. Agilität gilt als entscheidender Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. In 2017 wurden mittelständische Unternehmen befragt, inwieweit sie agile Methoden und Prinzipien zur Unternehmensentwicklung einsetzen. Das Ergebnis der Umfrage¹ war, dass Agilität zwar als Unternehmensprinzip, aber nicht als Organisationsprinzip anerkannt wird. Entsprechende Maßnahmen zu mehr Agilität werden kaum angewendet.

Was ist mit Agilität 1. Ordnung gemeint? Der Weg von einer klassischen Organisation hin zu einer vollständig agilen Organisation, mit agilen Strukturen, bedeutet ein radikales Verändern aller Parameter der Organisation. Dass das nicht immer das Ziel sein muss, beleuchte ich später. Zwischen der klassischen und der vollständig agilen Organisation gibt es mindestens eine Zwischenstufe in der Entwicklung. Diese Stufe nenne ich Agilität 1. Ordnung. Sie hat die Fähigkeit, flexibler und schneller als die klassische Organisation zu reagieren, ohne eine vollständige Transformation „Total agil“ anzustreben.

In meiner Beratungspraxis in mittelständischen Unternehmen stoße ich immer wieder auf die Frage „Was können wir tun um agiler zu werden?“. Daher habe ich interessierten Lesern wichtige Aspekte und Empfehlungen in einem kompakten eBook zur Verfügung gestellt. Manches ist stark verkürzt oder vereinfacht dargestellt, um den konzeptionellen Gesamtansatz besser darstellen zu können.

Ich wünsche Ihnen gute Einsichten und viel Spaß beim Lesen.

Ihr

Jörg Roffmann

Experte für Unternehmensentwicklung und Wachstumsberatung in KMU

Mensch & Organisation

¹ Roffmann Consulting in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Management in Düsseldorf IST, s.a Ergebnisbericht „Agilität als Organisationsprinzip im Mittelstand“, Sept. 2017

1. Was bedeutet mehr Agilität im Mittelstand?

Viele mittelständische Unternehmen sind prinzipiell in der Lage, auf sich ändernde Rahmenbedingungen flexibel und zügig zu reagieren. Das liegt im Naturell der meisten mittelständischen Unternehmen. Die Entscheidungswege sind eher kurz. Im B2B hat die Leitungsebene oftmals direkten Kundenkontakt. Das fördert ein entsprechendes Bewusstsein für die Bedürfnisse der Kunden. Die Weiterentwicklung der Produkte verläuft entlang der realen Kundenbedürfnisse. Der Mittelstand vermag Kunden-Projekte im Task-Force-Modus zügig anzugehen.

Das Mehr an Agilität ist daher auch nicht in der gesteigerten Flexibilität und Schnelligkeit in der Entwicklung der Kundenlösung zu finden, sondern in der Fähigkeit der Gesamtorganisation: den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen und adäquat zu reagieren. In der klassischen Organisation sind häufig Kraftakte nötig, um Neuerungen und Veränderungen zu etablieren. Das liegt daran, dass sie nicht im Selbstverständnis und in der Kultur der Unternehmen verankert sind. **Agiles Verhalten ohne agile Fähigkeiten führt zu Stress und Überforderung der Organisation und seiner Mitglieder.**

Organisationen können wie folgt beschrieben werden:



Es geht darum, Unternehmen in den einzelnen Dimensionen weiterzuentwickeln. Oftmals sind diese sechs Dimensionen in ihren Reifegraden nicht ausbalanciert und wirken dadurch als Verhinderer für die Weiterentwicklung der Unternehmen. Die systematische Organisationsentwicklung berücksichtigt die unterschiedlichen Reifegrade.

Eine maximale **Agilisierung** der Unternehmen ist keinesfalls erforderlich und auch nicht zweckmäßig. Die Gründe, agiler zu werden, müssen einem klaren betriebswirtschaftlichen Zweck dienen. Agilität ist kein Selbstzweck.

Wozu ist Agilität gut und warum lohnen sich die Anstrengungen?

Viele Unternehmen haben gewachsene Organisationen, deren Entwicklung oftmals von den handelnden Personen abhängt. Die systematische Unternehmensentwicklung findet in diesen Unternehmen nicht statt. Das Ergebnis ist häufig eine „klassische“ Organisation mit folgenden Merkmalen:

- die Organisation sorgt mit Stabilität und Kontinuität für effiziente Prozesse und Wertschöpfung, tut sich aber mit Innovation und Veränderung schwer
- die Abschottung der Abteilungen untereinander und das ausgeprägte Silodenken erschweren das „über den Tellerrand schauen“
- stark etablierte Hierarchien verhindern, dass nachgeordnete Manager und Mitarbeiter flexibel reagieren und eigenverantwortlich entscheiden, was zu tun ist
- lange Entscheidungswege führen zu trägern Vorgehen bei Neuerungen und Veränderungen
- eigenverantwortliches Handeln wird nicht gefördert; Verantwortung zu haben, ist oftmals negativ belegt und es werden Absicherungsmechanismen gepflegt
- das Big-Picture ist nicht klar, es fehlt an Orientierung für die Mitarbeiter um sich stärker einbringen zu können
- es werden sog. Stabsfunktionen etabliert; diese sollen helfen, das träge Organisationsverhalten zu überwinden und Projekte voranzutreiben
- Instrumente, die die systematische Entwicklung ermöglichen, existieren nicht

Warum sollten sich Unternehmen nun auf die agile Reise begeben?

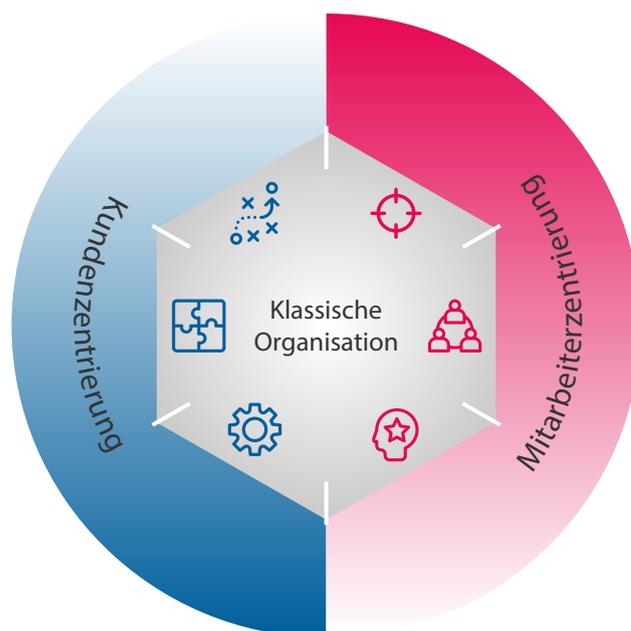
Die Antwort klingt einfach: es entlastet die Leitung von der Notwendigkeit, in allen Aspekten des operativen Tagesgeschäfts präsent zu sein. Entlastung heißt, weniger entscheiden zu müssen und weniger persönlich für ein profitables Abwickeln der Kundenaufträge zu sorgen. Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens rückt in den Mittelpunkt. Das klingt zu einfach? Es ist aber auf jeden Fall erstrebenswert, mehr Zeit und Ressourcen für die Arbeit **am** Unternehmen als **im** Unternehmen zu haben. Die Zukunftsthemen binden entsprechende Management-Kapazitäten. Es braucht eine mitdenkende, reife Organisation mit engagierten Führungskräften und Mitarbeitern, die eigenständig und mit unternehmerisch-verantwortlicher Haltung die notwendigen Maßnahmen ergreifen. Maßnahmen, die den Kunden zufrieden stellen, sich um das profitable Geschäft kümmern und so insgesamt für bessere Ergebnisse sorgen. Durch übergreifende Vernetzung können Potenziale gehoben und Wege für Innovation geöffnet werden. Agilität wird so zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

2. Agilität führt zu mehr Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Engagement

Prinzipiell ist es Ihren Kunden egal, wie Sie sich organisatorisch aufstellen. Der Kunde erwartet ein gutes Produkt, mit einem guten Service zum adäquaten Preis, von einem Lieferanten, dem er vertrauen kann. Das Schlüsselwort hierfür ist **Kundenzentrierung**. Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt all Ihrer Überlegungen zur Unternehmensentwicklung. Verlangen Sie von den nachgeordneten Führungskräften eine stringente Übersetzung in ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche. Kein Anruf läuft ins Leere, keine Mail bleibt unbeantwortet. Die Kunden werden in die Produktentwicklung einbezogen und selbst die Mahnabteilung pflegt einen professionellen Kundenkontakt, usw.. Ihre Kunden spüren, wenn sich **Kundenorientierung** wie ein roter Faden durch das Unternehmen zieht und an **allen Kontaktpunkten** gelebt wird. So kann sich auch ein einfacher Service-Mitarbeiter im Autohandel, der sich um die Sauberkeit und Ordnung auf der Verkaufsfläche kümmert, danach richten. Er kann selbst entscheiden, was in welcher Situation das Beste ist und benötigt dafür keine Anweisungen von seiner Führungskraft. Fördern Sie diese Haltung bei allen Mitarbeitern, nicht nur im Vertrieb und in der Produktentwicklung.

Und damit sind wir beim zweiten wichtigen Aspekt, der **Mitarbeiterzentrierung**. Anders ausgedrückt: „Kümmern Sie sich als Unternehmer gut um Ihre Mitarbeiter, dann werden sich diese gut um Ihre Kunden kümmern.“ Gemeint sind nicht die Versprechen in den Stellenanzeigen, was für ein toller Arbeitgeber Sie sind, sondern die echte Zuwendung zum Menschen. Wenn Sie in Ihren Mitarbeitern nur eine Ressource zur Zielerreichung sehen, werden die Potenziale, die in Ihren Mitarbeitern schlummern, nicht zur Geltung kommen. Mitarbeiterzentrierung bedeutet, eine echte Verbindung zu den Mitarbeitern herzustellen, sie mit ihren Ideen und Vorstellungen zu beteiligen, sie zu fördern und zu entwickeln.

Auch ohne Scrum, Kanban und all die Tools sind gelebte Kundenorientierung und Mitarbeiterzentrierung die entscheidenden Hebel für bessere Ergebnis: „**Being agile**“ anstatt „**doing agile**“.



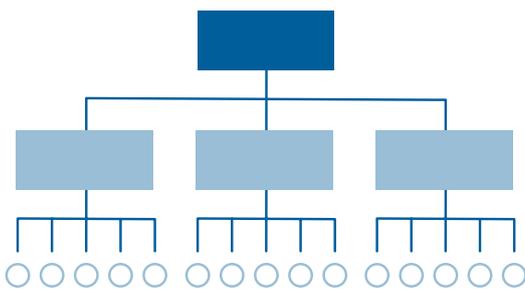
Grafik: Roffmann Consulting

Der Anstoß zur Weiterentwicklung des Unternehmens in allen Dimensionen durch Kunden- und Mitarbeiterzentrierung

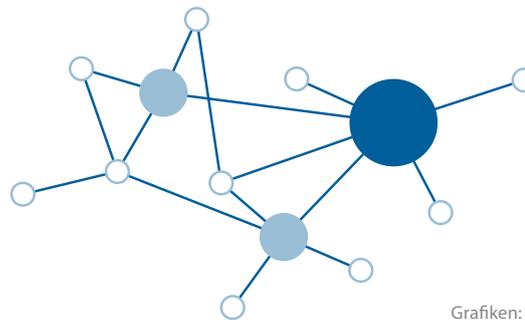
3. Braucht es dazu agile Strukturen?

Das hängt davon ab. „Aber wovon?“ werden Sie sich jetzt fragen. Zweifelsfrei kann man die Erfahrungen übernehmen, dass interdisziplinäre Entwicklerteams in der IT erfolgreicher sein können, wenn man die Investitionen in die Kompetenzen der Mitarbeiter, in die Selbstorganisationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit nicht scheut. Dazu braucht es dann noch spezifische Rollen, wie den Product-Owner, agile Coaches und klare Spielregeln. Das alles muss man erst lernen und festigen.

Brauchen wir agile Strukturen in der Produktion? Eher nicht. Stabile Rahmenbedingungen und Routine sind die wichtigsten Voraussetzungen für Effizienz. Darauf kommt es in erster Linie an, wenn man seine Kunden mit Qualität und Service begeistern will. Ebenso dürften agile Strukturen in den Verwaltungsfunktionen der mittelständischen Unternehmen keinen Nutzen liefern.



Klassische Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten sowie ausgeprägte Fokussierung mit Effizienz und Qualität



Grafiken: Roffmann Consulting

Übergreifende Vernetzung von Experten für komplexe Lösungen und Innovation

Was es braucht, ist die Fähigkeit bedarfsgerecht in **interdisziplinären** Teams zusammenzuarbeiten, um komplexen Kundenanforderungen in kurzer Zeit mit guten Lösungen begegnen zu können. Hierzu müssen die Akteure im Unternehmen akzeptieren, dass manche Experten für neue Themen an einer anderen Stelle Zeit und Energie aufwenden. Neben der Fähigkeit in interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten, braucht es aber auch eine Adaptionfähigkeit der Delivery-Organisation, um die Neuerungen anzunehmen und ggf. notwendige Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich zu initiieren. An der mangelnden Veränderungsbereitschaft der Delivery-Organisation scheitern viele gute, neue Ideen oder Entwicklungen.

John Kotter² spricht hierbei vom „**Dualen Betriebssystem**“. Gemeint ist die Fähigkeit in stabilen und robusten Strukturen effizient zu sein und gleichzeitig da, wo es erforderlich ist, flexibel und schnell zu agieren sowie die Kunst, beide Welten nutzbringend zu verbinden. Ich nenne es Agilität 1. Ordnung. Mit der einen Hand für Stabilität & Effizienz sorgen und gleichzeitig mit der anderen Hand Innovationen und Veränderungen managen.

² John Paul Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Des Weiteren ist er Gründer und Vorsitzender von Kotter International, einer Management-Beratungsgesellschaft in Seattle und Boston.

4. Beschreibung der agilen Organisation 1. Ordnung

Je nach Zielsetzung des Transformationsprozesses haben die einzelnen Dimensionen einen höheren Reifegrad und damit eine neue und agilere Ausprägung als in der klassischen Organisation:



Dimension Strategie: die strategischen Überlegungen stellen die Kundenzufriedenheit und den Kundennutzen klar in den Vordergrund. Strategische Überlegungen, die sich auf die innere Organisation des Unternehmens beziehen, verfolgen allenthalben das Ziel zu mehr Kundenzentrierung und die Transformation zu mehr Agilität im Unternehmen.



Dimension Struktur: die funktionalen Bereiche mit ihren hierarchischen Strukturen sind Mittel zum Zweck: nämlich die Effizienz und Qualität durch Expertise zu erreichen. Für die cross-funktionale Zusammenarbeit bilden sie – in Form von Silos – aber keine Grenzen mehr, sondern fördern die Fähigkeit einzelner Experten sich autonom zu vernetzen und im Sinne der Kundenlösung selbst und eigenverantwortlich zu organisieren. Das Management-Verhalten ist entsprechend ausgerichtet, das Kundenbedürfnis im Fokus. Die interdisziplinären Teams werden unterstützt, Entscheidungen schnell getroffen und notwendige Veränderungen umgesetzt.



Dimension Prozesse: neben stabilen und effizienten Prozessen besteht die Fähigkeit, bestehende Prozesse schnell, experimentell und transparent sowie iterativ den sich ändernden Kundenbedürfnissen anzupassen bzw. neue Prozesse zu entwickeln und dabei den Kunden in die Entwicklung einzubeziehen und neue Technologien zu integrieren. Anstatt klassischer Wasserfall-Prozesse ist die reife Organisation in der Lage, neue oder veränderte Prozesse zügig zu adaptieren.



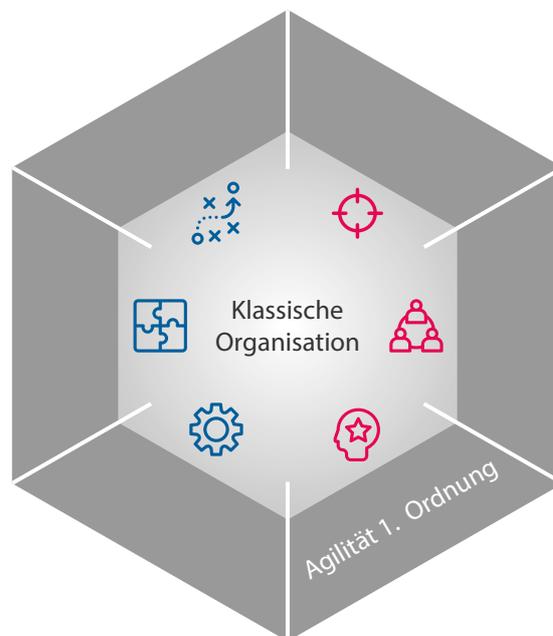
Dimension Führung & Kultur: das hierarchische Führungsverständnis ist dem Prinzip des Führens als Dienstleistung gewichen. Gemeinsame Werte wie Vertrauen, Respekt, Zusammenarbeit usw. bestimmen das Miteinander. Die Führungskraft tritt mehr als Befähiger, denn als Experte oder Manager auf. Hierzu behandeln die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Augenhöhe, nehmen sie als Mensch anstatt Ressource wahr, wirken sinnstiftend, geben Orientierung durch nachvollziehbare Ziele und Rahmenbedingungen und machen Mut Verantwortung zu übernehmen. Sie fördern ihre Mitarbeiter und entwickeln ihre Teams. Sie binden ihre Mitarbeiter durch gute Kommunikation und Beteiligung ein. Sie wirken darauf hin, dass sich aus den Potenzialen ihrer Mitarbeiter neue Fähigkeiten entwickeln. Sie fördern die Veränderungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.



Dimension HR-Instrumente: Feedback ist als zentrales HR-Instrument flächig etabliert. Mitarbeiter sind viel häufiger im Dialog mit ihrer Führungskraft als es das klassische Jahresgespräch bislang vorsah. Ebenso hat das Feedback in den Teams untereinander Gewicht. Auch die langfristigen Zielvereinbarungen sind einem partizipativen, regelmäßigen Austausch gewichen. Das sorgt für eine bessere Ausrichtung an den aktuellen Gegebenheiten, ist damit wirksamer und sorgt so für bessere Ergebnisse. Führungskräfte und Mitarbeiter sind auch in der Lage wirksame Entwicklungsaktivitäten zu definieren und umzusetzen. Lernen und Befähigen wird so zur Daueraufgabe. Anstatt individueller Bonuszahlungen zur Motivationssteigerung, berücksichtigt das Bonussystem eher die Teamleistung oder die Unternehmensleistung als Ganzes und fördert so die Wertschätzung und das Engagement aller Mitarbeiter.



Dimension Kompetenzen: neben den funktionalen Kompetenzen sind unternehmerisches Handeln, Eigenverantwortung, Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation bei allen Mitarbeitern gegeben. Durch Transparenz und Beteiligung können sie ihre Ideen einbringen und ihren eigenen Verantwortungsbereich ausgestalten. Das Prinzip des Selbstentwicklers verhilft Mitarbeitern zu wachsen. Die Mitarbeiter nutzen Freiräume für Kreativität, Innovation und um in interdisziplinären Teams Neues zu entwickeln und zu testen.



Grafik: Roffmann Consulting

Klassische Organisation mit Agilität 1. Ordnung

5. Erfolgsfaktoren für eine gelungene Transformation

Sie brauchen eine kraftvolle Story. Was wollen Sie wirklich erreichen? Vielleicht laden Sie auch mal den einen oder anderen Kunden zu einem Dialog ein und lassen Ihre Mitarbeiter teilnehmen, um eine gewisse Betroffenheit und Veränderungsbereitschaft zu erreichen. Oftmals können auch Mitarbeiter- und Kundenbefragungen gezielt genutzt werden, um Ziele für Veränderungen zu definieren.

Suchen Sie sich Verbündete, die Sie auf diesem Weg unterstützen. Organisationen in ihrer Haltung zu verändern, damit sich Verhalten ändern kann, erfordert Kraft und Ausdauer der Leitung. Nehmen Sie sich zum Start die Zeit, ein interdisziplinäres Transformationsteam zu formen und zu befähigen, welches Ihnen bei dieser langen Reise zur Seite steht.

Starten Sie oben. Vergewissern Sie sich am Anfang, dass das was Sie vorhaben von Ihren Führungskräften unterstützt wird. Geben Sie Ihren Führungskräften Raum zum Lernen und Wachsen. Sie sind auf diese Multiplikatoren angewiesen. Das können Workshops mit Kunden sein, Besuche bei Partnerunternehmen, Teilnahmen an Seminaren oder Workshops zum Thema usw.. Das Wichtigste aber ist Ihr unmittelbarer Dialog mit diesen Multiplikatoren. Dafür brauchen Sie u.a. eine kraftvolle Argumentation bzw. Story und den Mut, auch kritische Stimmen und Skepsis zuzulassen um an der Auseinandersetzung zu wachsen.

Kommunizieren Sie und suchen Sie den Dialog. Der kritischste Erfolgsfaktor in Zeiten der Veränderung ist die Kommunikation. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, wiederholen Sie so oft Sie können Ihre Vision von der Zukunft, Ihre Story, Ihre Argumentation. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Sicht, was zu tun ist. Lassen Sie sich Feedback geben. Haben Sie ein Ohr für die Belange der Mitarbeiter. Das ist nicht immer im Vorbeigehen möglich. Schaffen Sie Gesprächsformate, die den Dialog fördern. Kommunikation ist keine Einbahnstraße.

Beziehen Sie alle Mitarbeiter ein. Einbeziehung ist mehr als Kommunikation. Wenn Sie mit einer Mitarbeiterbefragung starten, haben Sie das Maximum an möglichem Feedback (= Stufe 1). Laden Sie Mitarbeiter ein, an der Veränderung aktiv mitzuwirken (= Stufe 2), z. B. einen Workshop zum Thema „Kundenorientierung“ zu besuchen oder im Teilprojekt „Neuer Prozess“ mitzuarbeiten. Schaffen Sie Netzwerke im Unternehmen und lassen Sie auch einmal Mitarbeiter auf der großen Bühne zu Wort kommen und über ihre Erfahrungen im Umgang mit Kunden berichten (=Stufe 3). Und zuletzt: holen Sie sich immer wieder Feedback ein.

6. Meine 7 besten Tipps

1 **Agilität nicht um der Agilität willen**

Wenn Sie kein konkretes Business-Ziel anstreben oder sinnvoll mit mehr Agilität verknüpfen können, sollten Sie einen solchen Veränderungsprozess nicht starten. Das WOZU muss eine klare Verbindung zur gewünschten Veränderung in der Organisation haben, sonst entwickelt Ihre Veränderungsargumentation, Ihre Story keine Kraft.

2 **Entwickeln Sie ein klares Zielbild**

Nach dem klaren WOZU brauchen Sie ein klares WOHIN. Agile Organisationen setzen auf Beteiligung, auf Selbstorganisation, auf Empowerment und auf weniger top-down. Hierzu ist es wichtig ein klares Zielbild für alle zu haben und die notwendige Orientierung zu geben.

3 **Professionelles Veränderungsmanagement/Changemanagement**

Sie werden als Unternehmen an professionellem Changemanagement nicht vorbeikommen. Geben Sie Ihrem Projektteam die Möglichkeit das „Worauf kommt es bei Veränderungen an?“ zu erlernen bevor Sie starten. Lassen Sie Ihr Projektteam coachen und gleichzeitig wachsen, ganz im Sinne der Mitarbeiterzentrierung. Durch die multiplikative Wirkung lernt das gesamte Unternehmen dazu. Und zuletzt: lernen Sie von anderen Unternehmen, die diese Reise bereits gemacht haben.

4 **Befähigen Sie Ihre Führungskräfte**

Wecken Sie die Begeisterung und die Veränderungsfähigkeit Ihrer Führungskräfte. Ansonsten werden diese zur Lehmschicht und in den einzelnen Teams verändert sich nichts. Investieren Sie in die Führungskompetenz „Was ist mitarbeiterzentriertes Führen?“ und „Wie kann ich Kundenorientierung in meinem Team umsetzen?“.

5 **Überfordern Sie Ihre Organisation nicht**

Gehen Sie iterativ vor. Nicht alles auf einmal. Starten Sie ein Pilotprojekt mit einem Unternehmensteil. Lernen Sie, wie Sie in Ihrem Unternehmen am besten vorgehen sollten. Holen Sie sich permanent Feedback ein und überprüfen Sie regelmäßig Ihren Ansatz. Scheuen Sie sich bitte nicht, auch mal eine notwendige Korrektur vorzunehmen.

6 Erzeugen Sie ein Momentum

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit. Nur top-down wird nicht reichen. Befähigen Sie auch Ihre Mitarbeiter. Geben Sie Freiräume zum Experimentieren, zum Ausprobieren. Lassen Sie Fehler zu, ansonsten wird der Mut für Engagement und Verantwortungsbereitschaft ausbleiben. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter als Menschen und helfen Sie ihnen zu wachsen. Wenn Ihre Mitarbeiter einen persönlichen Gewinn für sich spüren, werden sie diese Veränderung gerne mitgehen und von sich aus mit mehr Kreativität, stärkerer unternehmerischer Haltung, mehr kundenorientiertem Verhalten und letztendlich für bessere Ergebnisse arbeiten.

7 Verankern Sie die neue Haltung in Ihrer Unternehmenskultur

Es wird Rückschläge geben. Umso mehr ist es erforderlich, die gewünschten Verhaltensweisen konsequent einzufordern und es nicht zuzulassen, dass Teams oder einzelne Multiplikatoren ausscheren. Machen Sie die neuen Spielregeln für alle transparent und fordern Sie deren Einhaltung. Scheuen Sie sich nicht, auch einmal eine unbequeme Personalentscheidung zu treffen.



Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrer Reise zu mehr Agilität im Unternehmen.

Gerne tausche ich mich mit Ihnen aus. Schreiben Sie mir einfach Ihre Erfahrungen an mail@roffmann-consulting.de oder vereinbaren Sie ein unverbindliches Beratungsgespräch. Ich liefere Ihnen eine maßgeschneiderte Lösungsskizze: individuell, praxisorientiert und umsetzungsstark.

ROFFMANN CONSULTING

Roffmann Consulting

Jörg Roffmann

Tassilostr. 11
41812 Erkelenz

T 02431 | 9 46 68 48

M 0172 | 240 62 54

mail@roffmann-consulting.de
www.roffmann-consulting.de

Mitgliedschaften

