

Unternehmensentwicklung

Die Zukunft gestalten mit agilen Methoden

Die grosse unternehmerische Herausforderung ist die Zunahme der Geschwindigkeit wirtschaftlicher, technischer, sozialer und ökologischer Veränderungsprozesse. Allein mit Reorganisationen und Prozessoptimierungen die Zukunft erfolgreich zu gestalten, funktioniert nicht mehr. Gefragt ist eine neue Agilität.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens oder eines Bereiches ist heute von der Rahmenbedingung geprägt, dass sich die Geschwindigkeit der Veränderungen stetig erhöht. Wir stellen fest, dass die Fähigkeit der sozialen Systeme, Veränderungen mitzumachen, gewachsen ist, aber auch die Umwelt verändert sich (zum Beispiel technisch, ökonomisch) zunehmend schneller. Dabei geht eine Schere auf mit einem Delta, welches nur schwer zu schliessen ist.

Gestalten durch Transformation

Diese Tatsache verunsichert im grossen Stil viele Menschen. Sie reagieren darauf immer noch mit mehr und härterer Arbeit. Oder bildlich gesprochen: Der Waldarbeiter sägt mit einer stumpfen Säge kraftvoller und schneller und antwortet auf die Frage, wieso er nicht die Säge schärft: «Dazu habe ich keine Zeit, ich muss schneller sägen.» Oder anders gesagt: Er tut mehr vom Selben, was er schon kann und immer gemacht hat, statt dass er sich Zeit nimmt und überlegt, wie er effizienter und effektiver ans Ziel kommt. Unternehmen, welche in der Vergangenheit ihre Säge geschärft und

als wichtigen Teil ihrer Arbeit verstanden haben, sind gedanklich und organisatorisch auf laufende Veränderungen eingestellt und haben die Innovationsfähigkeit in ihrer Unternehmer-DNA. Sie haben ihre Prozesse und Aufbau-Organisation agil gestaltet.

Der erst kürzlich gefällte Entscheid der Schweizerischen Nationalbank (SNB) hat viele überrascht und manche Unterneh-

men sogar auf dem linken Fuss erwischt. Andere waren nur vom Zeitpunkt überrascht – im Inneren ihrer Unternehmen waren sie planerisch vorbereitet. Dies bestätigt auch, dass von einigen produzierenden Unternehmen mit hohem Exportanteil in den Medien kaum etwas zu lesen war. Diese Unternehmen sind vorbereitet, haben ihre Organisation auf aktuelle und kommende Veränderungen ausgerichtet. Sie sind anpassungsfähig und flexibel und können damit agil handeln.



kurz & bündig

- › Die heutigen Veränderungen erfordern die Fähigkeiten anders, quer und neu zu denken.
- › Agile Unternehmen haben eine Unternehmenskultur, die sich diesen Veränderungen am schnellsten anpassen.
- › Im Transformationsprozess sind Agilitäts-Werte, -Prinzipien, -Methoden zwingend.
- › Mit agilen Methoden wird Selbstorganisation der Teams gefördert und ihre Effektivität ständig verbessert.

Dass Veränderung die einzige Konstante ist, wird heute vielfach gehört. Der richtige Umgang mit diesem Verständnis erfordert nicht alleine nur Reorganisationen und Prozessoptimierungen. Es erfordert Fähigkeiten wie quer denken, anders denken, neu denken und zwar in einem Mass von Rastlosigkeit und Dynamik.

Anpassungen gestalten

Auf dieser Selbstverständlichkeit können in einem kreativen Schaffensprozess neue Produkte, neue Dienstleistungen und neue Organisationen entstehen, die in einer kundenorientierten Form in Zukunft Umsatz und Ertrag generieren.

Was unterscheidet agile Unternehmen von anderen Organisationen?

Die Kultur in diesen Unternehmen ist geprägt im Sinne des britischen Naturforschers Charles Darwin: «Es ist weder die stärkste noch die intelligenteste Art, die überlebt. Es ist die Art, die sich Veränderungen am schnellsten anpasst.»

Die Praxis zeigt, dass solche Unternehmen auch erste Antworten auf relevante Fragen haben wie zum Beispiel:

- › Wie passe ich meine Produktentwicklung laufend an die sich immer schneller ändernden Produkterwartungen oder sogar am veränderten Kundenbedarf an?
- › Wie organisiere ich meine Unternehmung oder mein Team, um schnell, praxistauglich und effektiv auf irgendwelche Veränderungen von aussen reagieren zu können?
- › Wie kann ich Entwicklungen und Veränderungen vorausschauend und frühzeitig erkennen?
- › Wie gestalte ich meine Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), um die relevanten Signale systematisch zu erkennen?

Im Kontext des Entscheides der Schweizerischen Nationalbank von Mitte Januar 2015 lässt sich mit diesen Fragestellungen der Grad der Anpassungsfähigkeit jedes Unternehmens mit Exportanteil zumindest grob beurteilen.



Wie können Transformationen initiiert werden und was sind Beschleuniger für die Umsetzung im Unternehmen? (nach John Kotter)

- › Begehren der Dringlichkeit für relevante Zukunftschancen schaffen.
- › Richtungsweisende Koalitionen der Erneuerer und Veränderer vereinen.
- › Klare Vision formulieren, welche die Stossrichtung vorgibt.
- › Die Vision kommunizieren, vermitteln und sicherstellen, dass sie auch verstanden wird.

- › Entgegenstehende Hürden sofort wegräumen.
- › Kurzfristige Erfolge herbeiführen und kommunizieren.
- › Den Weg bis zum Ende gehen, nicht nachlassen und den Sieg nicht zu früh ausrufen.
- › Das Neue mit Werten in der Unternehmenskultur verankern.

Agilität als Unternehmenskultur

Für einen Transformationsprozess sind Agilitäts-Werte, -Prinzipien und -Methoden hinreichend, aber auch zwingend. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Arbeitsweise, sondern um eine Management-Philosophie, welche die gesamte Unternehmenskultur umfasst. Diese basiert auf heterogen zusammengesetzten und funktionsübergreifenden Teams, welche sich selber organisieren und auch selber entscheiden. Sie sind wertgetrieben, arbeiten eng mit Kunden zusammen und sind in der Lage, komplexe Herausforderungen am besten zu lösen. Kunden erhalten schnell konkrete Resultate und können darauf sofort Feedback geben.



Links

Unternehmer-Circle

Netzwerkplattform für Unternehmerfragen www.crinera.ch/circle

Management 3.0

«Agile Leadership Practices» für den Manager
www.pragmatic-solutions.ch/training.php

Unternehmerwerkstatt

Weiterbildungsplattform für Unternehmer aus der Praxis für die Praxis
www.crinera.ch/werkstatt

Diese Agilität kann durch Trainings und Workshops in einem Unternehmen vermittelt werden. Entscheidend ist die Frage, ob die erforderliche Anzahl Mitarbeitenden (kritische Grösse) schon vorhanden sind, welche die Kultur der Agilität leben kann und will.

Die Transformation ist für alle Beteiligten ein evolutiver, emotionaler und arbeitsintensiver Prozess. Sie beginnt bei einer kritischen Analyse der Ausgangslage und setzt bei der objektiven Beurteilung des eigenen Potenzials und der realistischen Einschätzung der zukünftigen Rahmenbedingungen an. Die Entwicklung einer klaren Vision und den daraus abgeleiteten Zielen führen zur Transformationsstrategie. Die erfolgreiche Umsetzung der Transformationsstrategie hängt in der Folge nicht alleine von Methoden und Tools ab, sondern setzt im konkreten Geschäftsalltag die intensive Berücksichtigung und Involvierung der Mitarbeitenden voraus. Die Praxis zeigt, dass Menschen häufig die Chance ergreifen, sich in diesem Transformationsprozess persönlich weiterzuentwickeln.

Haben Sie Mut, anders zu sein, neue Wege zu gehen und sich und Ihr Unternehmen neu zu erfinden und damit Ihre Unternehmenszukunft aktiv und erfolgreich zu gestalten. Es ist häufig zu beobachten, dass die Auseinandersetzung mit Veränderungen dazu führt, dass Menschen innovativ werden, neue Ideen entwickeln und neue Wege einschlagen und tragen.

Der Mensch im Mittelpunkt

Ohne Menschen bzw. Mitarbeitenden ist nichts zu erreichen. Aus diesem Grund, gepaart mit der sich immer schneller verändernden Unternehmenswelt, zeigt sich, dass eine agile Denkhaltung

- › effizienter und effektiver mit der zunehmenden Komplexität im Geschäftsalltag umgehen kann
- › Teams erfolgreicher bei der Erreichung der Vision lenken, fördern und entwickeln lässt

- › die Selbstorganisation fördert, Mitarbeitende motiviert, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten besser entwickelt.

Organisationen erwarten heute von ihren Managern, dass sie «Servant Leader» und «Systemdenker» sind. Aber was heisst das, und wie sind solche Führungskräfte zu erkennen? Im Zuge der Transformation werden auch die Führungskräfte ihr Verhalten transformieren und sie werden Abstand nehmen von einem reinen «Command & Control»-Führungsverhalten. Mit Agilität bzw. agilen Management-Methoden kann in Transformationen Folgendes erzielt werden:

- › Teams können erfolgreicher über Ziele gelenkt werden
- › Delegieren wird einfacher und erfolg-

reicher mit der Vision und der Sinnhaftigkeit des Tuns

- › Mitarbeitende werden motivierter und entwickeln ihre Kompetenzen durch ständiges Lernen
- › Die Selbstorganisation der Teams wird gefördert zu einer effektiven, agilen Organisation, welche sich ständig verbessert.

Aus der aktuellen wirtschaftlichen Situation entsteht die einmalige Chance, eine funktionierende Organisation in einigen wichtigen Punkten grundlegend zu ändern und damit sicherzustellen, dass diese auch in Zukunft lebensfähig ist. Mit den praxis- und komplexitäts-gerechten Lösungen, Systemen und Methoden des agilen Managements ist dies zielführend möglich. ‹‹



Porträt



Christoph Grosser

Strategie- und Unternehmensberater, Coach

Christoph Grosser ist Geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Strategieberater und Sparringspartner entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung. Als Initiator hat er den Unternehmer-Circle für den Ideen- und Gedankenaustausch von Unternehmern ins Leben gerufen.



Norbert Zeller

Unternehmensberater, Coach, Dozent

Norbert Zeller ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Als Unternehmerberater, Coach, Dozent, Business Angel, Verwaltungsrat begleitet er Führungskräfte in der Entwicklung robuster Strategien, im Aufbau neuer Geschäftsfelder, bei Fusionen und Sanierungen. Er unterstützt Führungskräfte, lebensfähige Organisationen und Systeme zu bauen und zu entwickeln.



Kontakt

c.grosser@crinera.ch, norbert.zeller@comzell.ch
www.crinera.ch, www.comzell.ch