



## *Organisationen agil gestalten*

*ImpulsLetter Q1 2020*

### *Abstract*

*Agile Strukturen und Arbeitsmethoden helfen Unternehmen, ihr Geschäftsmodell nachhaltig zu sichern bzw. schnell auf Marktveränderungen zu reagieren. Dieser Beitrag zeigt auf, wie eine Organisation agil gestaltet werden kann.*

Steigende Komplexität, Volatilität und Ungewissheit im Markt erfordern es, Geschäftsmodelle rasch adaptieren zu können. Der ADVYCE Agility Readiness Check identifiziert die Handlungsfelder, um das Vorhaben, ein Unternehmen agil umzugestalten, an der richtigen Stelle zu beginnen. Zudem wird darauf eingegangen, inwieweit insbesondere auch die HR-Prozesse anzupassen sind, um ein Unternehmen nachhaltig agil aufzustellen.

Jens Wöhler

10.03.2020

advyce



## EINLEITUNG

Agilität scheint für viele Unternehmen relevant zu sein – doch woher entsteht eigentlich der Bedarf dafür?

Unternehmen in zahlreichen Branchen sehen sich aufgrund der technologischen Veränderungen, dem zunehmenden Effizienz- und Standardisierungsdruck und den immer individueller ausgeprägten Kundenbedürfnissen drei Herausforderungen für ihr Geschäftsmodell gegenüber: **Steigende Volatilität, Komplexität und Ungewissheit** (Abb. 1).

Ein Beispiel aus der Nahrungsmittelindustrie illustriert den Trend zu individuelleren – und in der digitalen Welt zugleich bequemerem – Angeboten: Bei *mymuesli* können Konsumenten auf Basis eines DNA-Tests ihr ganz persönliches Müsli mischen lassen, das Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit optimal steigern soll (Quelle: Webseite *mymuesli*).

oder haben einen langfristigen Horizont. Vielmehr verändern sie sich in kurzen Zeitabständen und es gibt zahlreiche experimentierfreudige Start-ups im Markt, die versuchen, diese Kundenbedürfnisse mit fokussierten Geschäftsansätzen zu bedienen.

Nur wer auf Basis kundenorientierter Lösungsansätze agil handeln kann, seine Produktentwicklungszeit bis zur Markteinführung signifikant verkürzt, kontinuierlich lernt, seine Effizienz steigert – auch weil er Komplexität im Innern und nach Außen reduziert – wird am Markt bestehen.

In nahezu allen Branchen entscheidet heute die digitale User-Experience. Wer beim Kunden-Click nicht reüssiert, hat am Markt weniger Relevanz. Die schlagenden Verkaufsargumente der Vergangenheit wie Verlässlichkeit, Verfügbarkeit vor Ort oder ein gutes Renommee wirken nicht mehr allein, sondern sind ergänzt worden durch die Forderung des Kunden nach

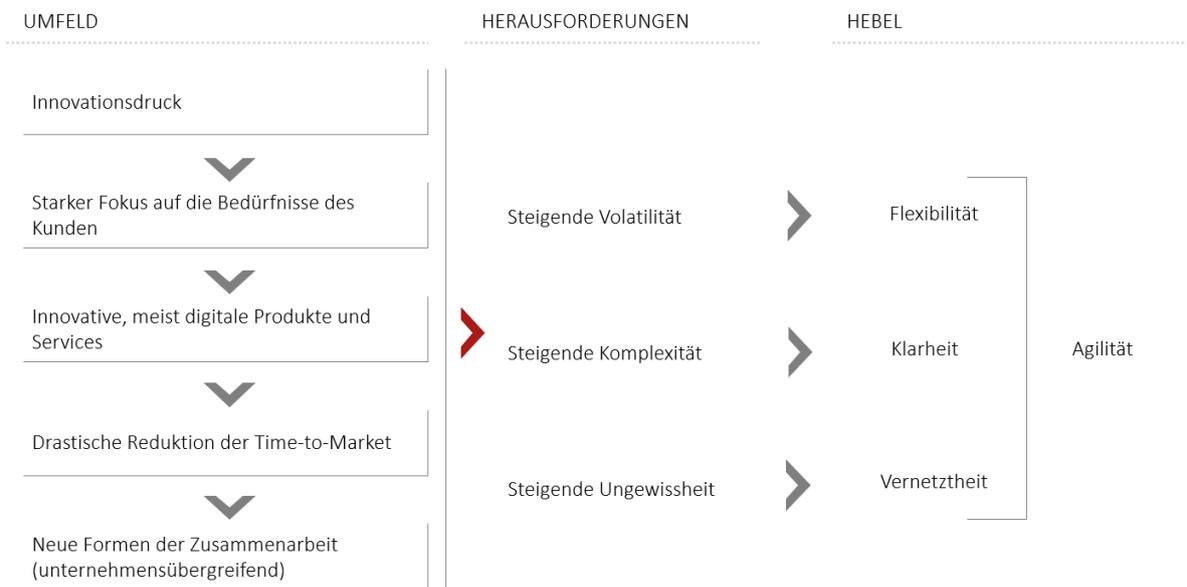


Abbildung 1 Anforderungen an Unternehmen.

Maximale Individualisierung an der Kundenschnittstelle muss aber einhergehen mit weitgehend standardisierten und optimierten Prozessen im Hintergrund, nur so sind profitable Geschäftsmodelle möglich. Und die Kundenbedürfnisse sind mitnichten statisch

24/7-Verfügbarkeit von Dienstleistungen, Omnichannel Customer Journeys und einer simplen, selbsterklärenden Usability per Smartphone.

Die immens gewachsene Erwartungshaltung der Kunden, der Druck durch immer neue, rein digital ausgerichtete Wettbewerber, zudem



noch in manchen Branchen steigende rechtliche Anforderungen, erfordern von Unternehmensorganisationen **zunehmende Agilität**. Hierfür gibt es **drei zentrale Hebel: Flexibilität, Klarheit und Vernetzung**.

Wie wirken sich diese drei Hebel der Agilität auf eine Organisationsstruktur aus und welche Implikationen hat dies für die Anforderungen, die an die Mitarbeitenden gestellt werden?

## DIE DREI HEBEL DER AGILITÄT

**Erstens Flexibilität:** Flexible und anpassungsfähige Organisationsstrukturen sowie eine entsprechende Kultur, die Flexibilität überhaupt erst zulässt, sind dadurch gekennzeichnet, dass neue Ideen im intensiven Austausch der Beschäftigten auch über Fach- und Führungsgrenzen hinweg entwickelt werden. In kurzen Lern- und Iterationszyklen werden diese auf den Prüfstand gestellt, ergänzt, modifiziert und neu verprobt. Entschieden wird dort, wo die Idee reift und nicht über zeitintensive Gremienprozesse und Führungsebenen hinweg. So verbessern agile Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Marktgegebenheiten und bringen zügiger innovative und kundenorientierte Lösungen an den Markt. Die kurzen Lern- und Iterationszyklen ermöglichen dabei auch die Integration von Marktfeedback (intern wie extern) und damit ein zeitnahes und maximal zielorientiertes Adaptieren des Vorgehens. (Abb. 2)

**Zweitens Klarheit:** Eine Organisation, die sich den Prämissen der Agilität ernsthaft verschreibt, muss sich selbst in den Dimensionen Kultur, Struktur, Führung und Steuerung sowie Tools und Technologien ernsthaft hinterfragen und verändern. Am Anfang steht das authentische und klare Bekenntnis zur Agilität mit einer tatsächlich gelebten Fehlerkultur und themenbezogenen Strukturen anstelle „starrer Befehlshierarchien“. Teams organisieren sich in der agilen Organisation weitgehend selbstständig und verfügen über alle relevanten Daten, die für das Bearbeiten ihres Themas und das Treffen

von Entscheidungen notwendig sind. So ist es hinderlich, wenn agile Teams neue Produkte oder Services entwickeln sollen, die Gesamtstrategie des Unternehmens oder wichtige Entscheidungen aber nicht kennen. Diese notwendige Klarheit muss dabei von der Unternehmensführung vorgelebt werden, nur ein klares Commitment macht den notwendigen Wandel möglich.

**Drittens Vernetztheit:** In einem solchen System agieren Führungskräfte als Coaches und Mentoren. Verantwortungen werden neu verteilt und Zielvereinbarungen strikt an Teamerfolge gekoppelt. Am Ende stehen eine flexible Kultur und eine IT-Infrastruktur, die virtuelle Teams ermöglichen und beispielsweise durch die Arbeit mit digitalen Kollaborationstools kurzfristige Release-Implementierungen ermöglichen.

Agiles Denken und Handeln erfordert einen ganzheitlichen Transformationsprozess: Top-Führungskräfte müssen lernen, loszulassen, wenn Strukturen und Prozesse im Sinne des Kunden flexibel und rasch umsetzbar gestaltet werden sollen. Es werden aber in Zukunft nur die Unternehmen erfolgreich sein, die diesen ganzheitlichen Ansatz verstehen und konsequent umsetzen: Cross-funktionale Zusammenarbeit und Verproben der Ideen im engen Austausch mit den Kunden.

**Anforderungen an Mitarbeiter:** Dieses Zielbild fordert den Mitarbeitern einiges ab und stellt entsprechende Anforderungen:

- **Kundenzentrierung**  
Die Mitarbeitenden müssen *konsequent* aus der Perspektive des Kunden und seinen Bedürfnissen denken. Das mitunter immer noch produktorientierte Denken rückt in den Hintergrund.
- **Problemlösekompetenz**  
Probleme erkennen und sie benennen, heißt auch, sie lösen zu können. Die

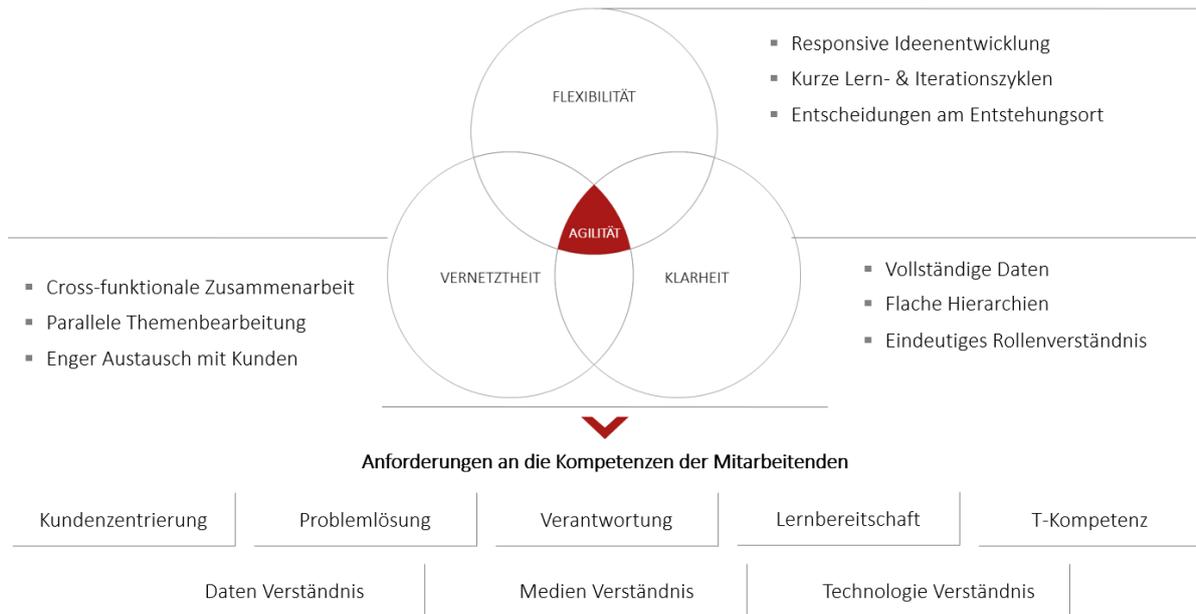


Abbildung 2 Implikationen von Agilität.

- Aufgabe besteht nicht darin, dass Problem zur Lösung an eine andere Stelle zu delegieren.
- Verantwortung  
Mitarbeitende müssen Verantwortung übernehmen wollen und übernehmen dürfen. Ohne den Willen, sich in den "Ring zu begeben", werden die Themen nicht schnell genug gelöst. Aber es muss ihnen auch gestattet sein, aktiv zu werden.
- Lernbereitschaft  
Die Mitarbeitenden müssen Spaß daran haben, neue Wege zu gehen und Unbekanntes zu erproben. Das bringt natürlich Unsicherheit mit sich und es muss ihnen Freude bereiten, mit diesen Unsicherheiten zu hantieren.
- T-Kompetenz  
Es ist nötig, Kompetenz sowohl in der Breite wie in der Tiefe aufzubauen. Gerade dies wollen interdisziplinäre Teams erreichen, die Experten der notwendigen Fachrichtungen zusammenbringen. Eine solche Teamarbeit bedingt allerdings auch ein geschicktes Moderieren der Erfahrungen und Interessen im Team.
- Daten-Verständnis  
Die Mitarbeitenden werden über ein deutlich gestiegenes Verständnis bezüglich des Wertes von Daten verfügen müssen. Nicht jeder muss ein Datenexperte sein, aber die Fülle an Daten zu verstehen und zu erkennen, dass durch geschicktes Kombinieren von Daten auch aus branchenfremden Quellen neue Lösungen entstehen, ist unabdingbar.
- Medien-Verständnis  
Fast schon selbstverständlich ist die Notwendigkeit, sich mit den sich stetig neu entwickelnden Medien auseinanderzusetzen. Sie sind die Basis effizienter Zusammenarbeit und sie zu erlernen setzt ein hohes Maß an Lernbereitschaft voraus.
- Technologie-Verständnis  
Neue Technologien zu erproben, ist nicht nur schick, sondern auch notwendig, um Chancen und Risiken neuer Technologien besser einschätzen zu können.



## LÖSUNGSANSATZ: WO UND WIE FANGE ICH AN?

Bis hierhin ist häufig Zustimmung zu erzielen. Doch die eigentliche Arbeit für Unternehmen beginnt jetzt. Und oft wird die Frage gestellt "Wie fange ich denn an? Ich will ja nicht gleich die ganze Organisation umkrempeln."

Zunächst hilft die Erkenntnis, dass sich nicht jeder Prozess bzw. jede Aufgabe in einem Unternehmen eignet, um agil gestaltet zu werden. Da mag eine zugegebenermaßen etwas plakative Gegenüberstellung helfen.

KRITERIEN AGILER AUFGABENGESTALTUNG

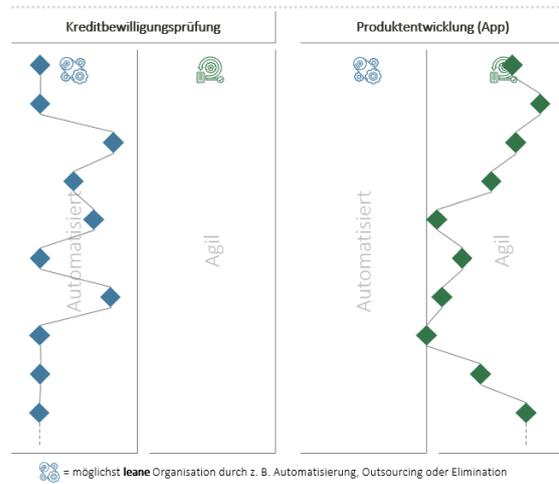
Kriterien	Automatisierung 	Agile Gestaltung 
Anforderungen	Klar definiert	Grob beschrieben
Anpassung im Prozess	Nicht geplant	Eingeplant
Ausrichtung	Auf techn. Anforderungen	Auf Kundenanforderungen
Prozessverläufe	Sequenziell	Iterativ
Steuerung	Klare Vorgaben	Situativ
Kundeneinbindung	Im Ergebnis	Im Prozess
Teamgröße	Groß	Klein
Verantwortung	Klare Hierarchie	Selbstorganisation
Entscheidungsfindung	Top down	Im Team
Kommunikation	Formell	Informell
...	...	...

 = möglichst agile Organisation durch z. B. selbstorganisierende Teams oder Scrum Methodik

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Basisprozesse, bei denen eine Bestandsaufnahme noch größere Effizienzreserven identifiziert hat, mittels agiler Projektmethoden so umgestaltet werden können, dass sie effizienter werden. In diesem Fall wird aber nicht der Prozess per se dauerhaft agil gestaltet, sondern einmalig agil optimiert.

In Abbildung 3 sind beispielhaft zwei Prozesse anhand einer Liste an Merkmalen gegenübergestellt, die diesen Gedankengang verdeutlichen sollen.

ADVYCE verfügt über ein erprobtes Vorgehen, BEISPIELPROZESSE



 = möglichst lean Organisation durch z. B. Automatisierung, Outsourcing oder Elimination

Abbildung 3 Kriterien zur Optimierung von Aufgaben über Automatisierung bzw. Agilität.

Agile Prozesse zeichnen sich tendenziell unter anderem durch folgende Merkmale aus:

- Projektcharakter der Aufgaben
- Kreative Prozesse/Aufgaben
- Flexible Organisation
- Wechselnde Teams

Prozesse bzw. Aufgaben, die sich hingegen weniger dafür eignen, agil gestaltet zu werden, weisen folgende Charakteristika auf:

- Standard-/Basisprozesse eines Unternehmens
- Effizienzorientiert
- Fixe Organisationsstruktur
- Beständige Teams

um Unternehmen bei der Transformation hin zu einer agilen Organisation zu unterstützen (Abb. 4).

Die Bestandsaufnahme der IST-Situation erfolgt mittels des **Agility Readiness Checks (ARC)**. Durch eine Mitarbeiterbefragung und ausgewählte Marktdaten wird der Reifegrad eines Unternehmens sowie der Zielwert in den drei Dimensionen und neun Elementen des ADVYCE-Modells ermittelt (Abb. 5). Diesem Schritt folgende Interviews mit Führungskräften sollen die identifizierten Maßnahmen in den neun ARC-Elementen erhärten und somit ganz konkrete Handlungsansätze liefern, um die Unternehmensorganisation agiler aufzustellen.

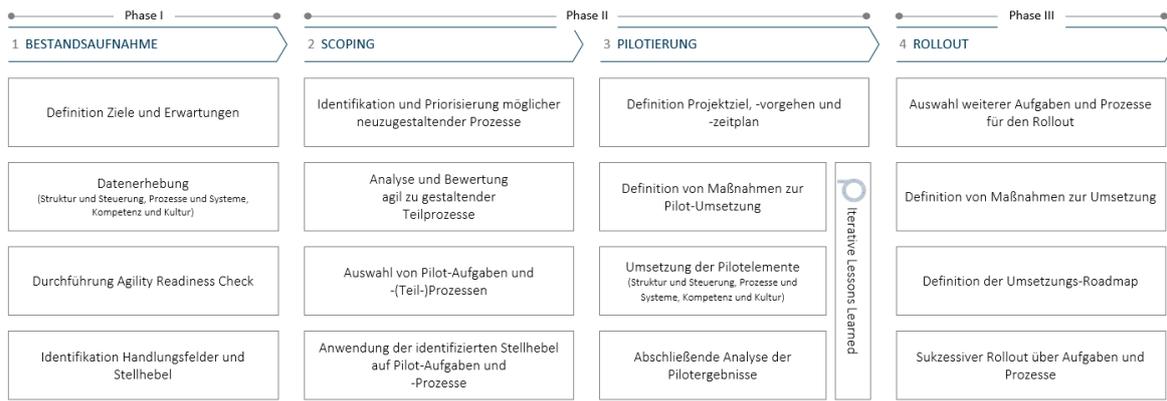


Abbildung 4 Vorgehensmodell zur Einführung agiler Arbeitsmethoden.

**Process Heat Map:** Um nach der Bestandsaufnahme in einem Unternehmen den passenden Startpunkt zu identifizieren, wendet ADVYCE in der Scopingphase das Instrument der Process Heat Map an. Entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens und über die wesentlichen Geschäftsfelder bzw. Kundengruppen entsteht eine Landkarte der Kernprozesse und Kernaufgaben eines Unternehmens. Aus dieser werden dann in einem zweiten Schritt zum einen die Prozesse selektiert, die grundsätzlich agil gestaltet werden können, und zum anderen diejenigen Basisprozesse definiert, bei denen

mit denen agile Methoden pilotiert werden. Hierfür bietet es sich an, einen Prozess der Heat Map zu nehmen, der grundsätzlich agil gestaltet werden soll, also zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Produktes für eine bestimmte Kundengruppe. Ferner sollte ein Basisprozess ausgewählt werden, der größere Effizienzpotenziale aufweist und mittels agiler Methoden optimiert werden soll. Für beide Pilotprozesse sollte ein Mindestziel (Minimum Viable Product) festgelegt werden. So ist gewährleistet, dass die agilen Arbeitsmethoden nicht um ihrer selbst willen, sondern mit einem klaren Ziel und Kundennutzen eingesetzt werden.

**Roll-Out:** Nach erfolgreicher Pilotierung und entsprechenden Lernschleifen sollte der Roll-Out auf andere Prozesse bzw. Aufgaben der Process Heat Map erfolgen.

DIMENSIONEN	ELEMENTE		
STRUKTUR UND STEUERUNG	Organisation	Führung	Steuerung
PROZESSE UND SYSTEME	Aufgabengestaltung	Prozessdesign	Systeme
KOMPETENZ UND KULTUR	Rollen	Mindset	Methoden

### AUSWIRKUNGEN AUF HR-PROZESSE

In dieser Phase der Transformation ist besonderes Augenmerk auf die HR-Prozesse in einem Unternehmen zu lenken (vgl. hierzu Abb. 6). Eine Organisation schrittweise agil umzugestalten, verändert ein Unternehmen. Dessen Arbeitgebermarke wandelt sich und zieht neue Mitarbeiterprofile an. Die Leistungsbeurteilung

Abbildung 5 Agility Readiness Check: Dimensionen und Elemente.

mittels agiler Methoden die größten Effizienzpotenziale gesehen werden.

**Pilotierung mit klarem MVP:** Nach dem Erstellen der Process Heat Map sollten ein bis zwei Prozesse bzw. Aufgaben ausgewählt werden,

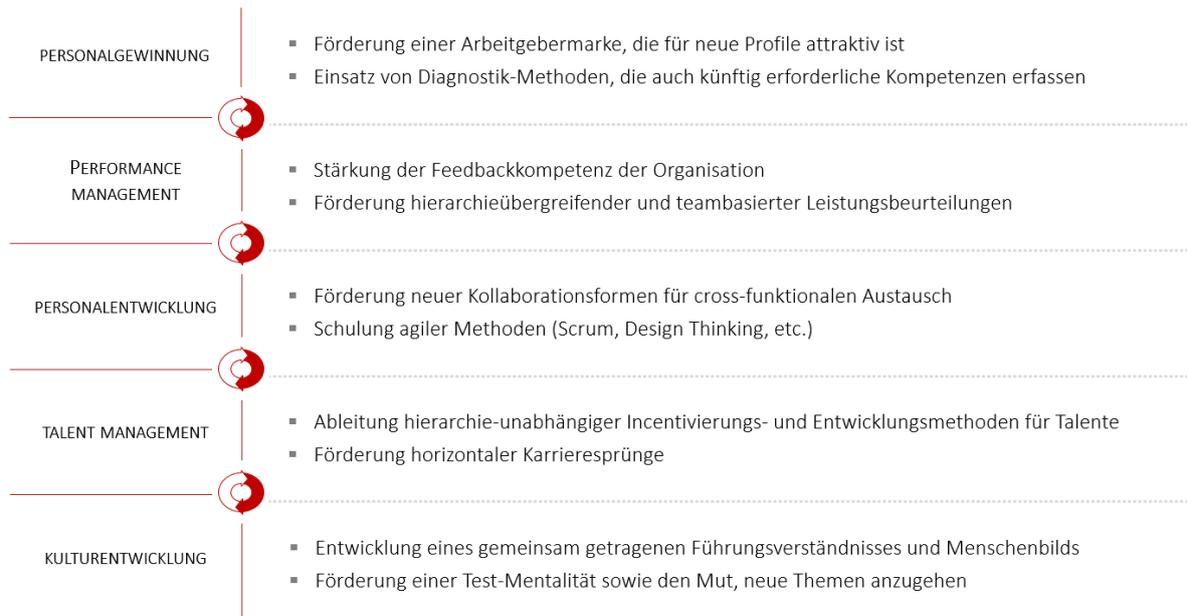


Abbildung 6 Auswirkungen einer agilen Organisation auf HR-Prozesse.

wird anders aussehen, da teambasierte Bewertungen in den Vordergrund rücken und Feedbackprozesse einen größeren Raum einnehmen werden. Es wird sich ein neues Führungsverständnis entwickeln und auch die Anreizsysteme werden neu ausgestaltet werden. Aufgrund der großen Bedeutung dieser Themen bietet es sich an, nach einer erfolgreichen Pilotierung die Personalprozesse in einem gesonderten Teilprojekt anzupassen.

## FAZIT

Nach wie vor ist ein Großteil der Unternehmen unsicher, was die Einführung und Etablierung agiler Methoden angeht und setzt eher auf alt-hergebrachte Erfolgsmechanismen. In der Tat erschöpft sich die erfolgreiche Etablierung agiler Methoden nicht auf der Tool-Ebene. Vielmehr geht es um einen kulturellen Mind Change, das klare Bekenntnis zu neuen Methoden und auch das „Aushalten“ von Effekten, die Gewohntes nicht nur infrage stellen, sondern gänzlich neu gestalten. Am Ende aber erhöhen selbstverantwortliches Handeln und kurze Entscheidungswege die Effizienz einer Organisation. Bereichsübergreifende, hierarchieunabhängige Entwicklungsprozesse fördern die Innovationskraft und

eine iterative Produktentwicklung, welche die Time-to-Market signifikant verkürzt. In Kombination mit neuen Technologien ermöglicht Agilität so den Zugang und die Etablierung neuer, erfolgreicher Geschäftsmodelle. Zudem ist Agilität heute auch eine Grundvoraussetzung, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden – in Zeiten des demografischen Wandels sicher kein unerheblicher Nebeneffekt.

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich ADVYCE zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei ADVYCE integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved