

WARUM

AGILITÄT

TRANSPARENZ WAGEN

AUTONOME ENTSCHEIDUNGEN ERMÖGLICHEN

FÜHRUNG NEU ERFINDEN

LERNKULTUR SCHAFFEN

DIE VIER SÄULEN AGILER KULTUR

SCHEITERT

2018 wäre Agilität ein guter Kandidat für das Unwort des Jahres gewesen. Jeder und Alles soll möglichst schnell agil sein. Geschäftsführer definieren den Wandel zum agilen Unternehmen als hehres Ziel – getrieben von der realen und der wahrgenommenen Beschleunigung der Märkte durch Technologie und neue Wettbewerber.

Text: Jenny von Podewils; Illustration: Next Industry

S

Schnellere Entscheidungen, kundennahe iterative Produktentwicklung und die Geschwindigkeit des Lernens im Unternehmen werden wichtiger. Hierarchische Unternehmen in denen Entscheidungen sehr zentral und „weit oben“ getroffen werden, stoßen bei diesen drei zentralen Anforderungen – schnelle Entscheidungen, iterative Produktentwicklung und Geschwindigkeit des Lernens – an Grenzen. Die Entscheidungen werden zu oft zu weit weg vom Kunden getroffen, weil wie bei „stiller Post“ wichtige Informationen und relevantes Wissen aus dem Markt auf dem Weg verloren gehen. Zudem braucht das Teilen von Wissen von unten nach oben und zurück schlicht mehr Zeit, als eine gewisse Entscheidungsfreiheit in der Breite des Unternehmens.

BUZZWORD „AGILITÄT“

Agilität ist ein wichtiges Ziel, da sind sich Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter einig. Was Agilität jedoch konkret bedeutet und wo ein Wandel zur Agilität ansetzen muss, ist regelmäßig vollkommen unklar. Agilität dient ähnlich wie New Work als Projektionsfläche ganz unterschiedlicher Ideen von Arbeit, Führung und Organisation.

Der Startpunkt für Unternehmen variiert von vereinzelt

ten Design Thinking Workshops ohne Einfluss auf das Kerngeschäft bis zur Einführung der agilen Entwicklung nach Scrum oder Kanban in den IT- oder Produkt-Abteilungen. Zudem werden in der Geschäftsleitung vermehrt Schlips und Loafer gegen T-Shirts und Sneaker eingetauscht. Und dann warten alle darauf, dass das Wundermittel Agilität wirkt.

REALITÄT „AGILITÄT“

Die schlechte Nachricht ist leider: Nur weil Sneaker getragen und Design Thinking Workshops durchgeführt werden, ist noch kein Unternehmen agil. Agile Artefakte allein reichen nicht aus.

Vielmehr muss ein Unternehmen sich fundamental damit befassen, wie es Transparenz wagt, dezentrale Entscheidungen ermöglicht, das Führungsverständnis weiterentwickelt und eine Lernkultur schafft. Auf diesen vier Säulen fußt eine agile Kultur. Warum handelt es sich aber genau bei diesen vier Säulen um die Erfolgstreiber agiler Unternehmen?

TRANSPARENZ WAGEN

Erhöhte Transparenz bei der internen Kommunikation im Unternehmen ermöglicht dem einzelnen Mitarbeiter zu verstehen, wo das Unternehmen hinsteuert. Eine höhere Transparenz von Unternehmensstrategie und -zielen und ein Verständnis des Status quo des Unternehmens schafft Vertrauen und motiviert gerade jüngere Mitarbeiter. Zudem ist ein besseres Verständnis der Strategie und Ziele des eigenen Unternehmens wichtig, damit Mitarbeiter selbstständig bessere Entscheidungen treffen können, da der Einzelne dann den Kontext und das große Ganze besser kennt.

Das amerikanische Unternehmen Google nimmt Transparenz sehr ernst. Die Präsentationen, die Google-Vorstände dem Aufsichtsrat präsentieren, werden anschließend den Mitarbeitern zugänglich gemacht. So bekommt die gesamte Belegschaft ein klares Verständnis, was die Ziele und der Status quo des Unternehmens sind.

Ein interessantes Beispiel eines deutschen Unternehmens: Seit 2017 öffnet die Deutsche Telekom regelmäßig Vorstandssitzungen für die eigenen Mitarbeiter. Sie können Themen nominieren und wählen, über die dann gesprochen wird. Einige Mitarbeiter können das vor Ort, andere über den Livestream verfolgen. Das ist an sich zwar auch nur eine Einzelmaßnahme, dennoch bereits ein starkes Signal für Transparenz und Offenheit im Unternehmen.

Transparenz und Offenheit bedeuten dabei nicht, dass immer alles für alle einsehbar ist. Wichtiger ist, dass ein Unternehmen stetig hinterfragt, ob bestimmte Einschränkungen und Limitierung von Informationen wirklich noch sachdienlich und zeitgemäß sind. Transparenz und die damit verbundene Verfügbarkeit von Informationen fördert Agilität und ermöglicht schnellere Entscheidungen.

AUTONOME ENTSCHEIDUNGEN ERMÖGLICHEN

Autonome Entscheidungen zu ermöglichen, bedeutet für Unternehmen immer wieder zu hinterfragen, wer welche Entscheidungen treffen kann. Um schnellere Entscheidungen zu ermöglichen, müssen sie dezentraler und näher am Kunden getroffen werden. Die Informationen von und zu Kunden und Produkten liegen hier ungefiltert vor. Dadurch können Entscheidungen direkt umgesetzt und iterativ verbessert werden.

Agilität dient ähnlich wie New Work als Projektionsfläche ganz unterschiedlicher Ideen von Arbeit, Führung und Organisation.

Dezentrale Entscheidungen können jedoch nur gelingen, wenn Mitarbeiter darin unterstützt werden, diese gesteigerte Verantwortung zu übernehmen. Dies bedarf mehr Zugang zu strategischen Informationen (Transparenz), Unterstützung durch die eigenen Führungskräfte, die Mitarbeiter dorthin zu entwickeln und eine gewisse Fehlerkultur – weil Entscheidungen sonst gern aus Angst doch wieder nach oben gegeben werden. Ein einfaches Beispiel sind dabei Budgetentscheidungen, wo oft selbst kleinste Budgets mehrere Ebenen „weiter oben“ entschieden werden müssen.

Geschwindigkeit bleibt dann auf der Strecke. Agilität erfordert schnellere dezentrale Entscheidungen.

FÜHRUNG NEU ERFINDEN

Führung verändert sich. Führung muss nicht mehr einfach von oben nach unten Vorgaben machen und deren Erfüllung kontrollieren. Vielmehr erfordert agile Führung, Mitarbeiter zu unterstützen, ihre Rollen im Rahmen der strategischen Ziele erfolgreich zu erfüllen und sich stetig weiterzuentwickeln, um neue Aufgaben zu meistern. Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich dabei hin zu einer coachenden Führungskraft, die Mitarbeitern Freiraum lässt und dennoch an den richtigen Stellen unterstützt.

Ein hilfreiches Modell, das Führungskräften für diese veränderte Rolle Orientierung gibt, ist die Idee von „Radical Candor“ der langjährigen Apple-Managerin Kim Scott. Ihre These ist, dass Führungskräfte heute zwei Fähigkeiten meistern müssen: ein ehrliches Interesse für die Mitarbeiter und ihr Wohlergehen zu empfinden, und gleichzeitig den Mut positives und kritisches Feedback immer zeitnah und direkt zu geben. Durch die Kombination der beiden erreicht eine Führungskraft radikale Offenheit („Radical Candor“) und wird zu dem Typ coachender Führungskraft, die ein agiles Unternehmen braucht.

Ein einfaches Beispiel zu Radical Candor: Nehmen wir eine junge Führungskraft, die einen erfahrenen Experten in ihrem Team hat. Dieser Experte fällt immer wieder dadurch auf, dass er die Ideen jüngerer Mitarbeiter sofort abtut. Unsere Führungskraft braucht jetzt die Empathie, dass ihr der Experte und seine Vorbehalte und Ängste ehrlich wichtig sind, und gleichzeitig den Mut, sein Verhalten offen und direkt anzusprechen. Dieses zeitnahe, empathische und direkte Feedback gibt dem Experten die Möglichkeit, sein Verhalten zu reflektieren und anzupassen.

LERNKULTUR SCHAFFEN

Eine Lernkultur im Unternehmen zu etablieren ist die wichtigste der vier Säulen. Eine Lernkultur entsteht auf allen Ebenen – auf Unternehmens-, Führungskräfte-, Team- und Mitarbeiterebene, wenn immer wieder hinterfragt wird: Was können wir /ich bereits gut oder besonders gut? Was können wir/ich noch besser machen? Was können wir/kann ich aus Misserfolgen lernen? Das Ziel dabei ist, kontinuierlich und iterativ besser zu werden.

Kontinuierliches Lernen wird zum Erfolgsfaktor in einer Zeit, in der die einzige Konstante der stetige Wandel ist. Bestehende Strukturen, Wissen und Prozesse müssen kontinuierlich hinterfragt und weiterentwickelt werden. Fehlentscheidungen sind Teil dieses Lernprozesses. Bestrafung von jeglichen Fehlern, wie in vielen Unternehmen üblich, verhindert Lernen. Dieses kontinuierliche Hinterfragen und Lernen ist für alle Mitarbeiter, Teams und die Organisation als Ganzes wichtig.

Ein Beispiel dazu ist Projekt Google Glass von Google X, das in der Öffentlichkeit gemeinhin als teurer Fehler und gescheitertes Projekt wahrgenommen wird. In den

meisten Firmen verschwinden derartige Fehlschläge und mit ihm assoziierte Personen sofort in einem „schwarzen Loch“. Es soll dann bloß nicht mehr über jene Projekte geredet werden und assoziierte Personen erfahren einen Knick ihrer Karriere. Mit einem derartigen Projekt will niemand etwas zu tun haben!

Nicht so bei Google X, wo sämtliche Mitarbeiter incentiviert sind, auch vermeintlich gescheiterte Projekte im Detail auseinander zu nehmen! Gescheiterte Projekte werden als wichtig betrachtet, um die eigenen Fehler zu identifizieren, für andere aufzubereiten und im Detail zu evaluieren, was erfolgreich und was nicht erfolgreich war. Die Einstellung ist zudem: Wo nie Fehler gemacht werden, wurde nicht genug gewagt. Fehler werden daher publik gemacht, dokumentiert und diskutiert. So ergeben sich bessere Möglichkeiten, differenziert aus allen – erfolgreichen und eben auch gescheiterten – Projekten und Entscheidungen zu lernen.

Um sich festzulegen, ob Google Glasses ein Erfolg oder Misserfolg war, ist es zudem wahrscheinlich sogar zu früh. Denn die Technologie hat durchaus noch Potenzial. Vielleicht war nur die Entscheidung für den Markt falsch? So wird der Einsatz von Google Glasses aktuell für andere Anwendungsfälle, beispielsweise in Logistikzentren oder der Produktion, im Einsatz getestet.

Incentivierung von Lernen und eine echte Lernkultur ermöglichen Agilität.

VERÄNDERUNG UMSETZEN

Wie funktioniert der Wandel hin zu mehr Transparenz, dezentralen Entscheidungen, anderer Führung und einer Lernkultur – und damit ultimativ zum agilen Unternehmen? Unternehmen und ihre Entscheider müssen folgende Punkte im Zusammenspiel adressieren, um diesen Wandel zu gestalten.

Erstens müssen sich Vorstände und Geschäftsführer die Zeit nehmen zu erklären, warum das Unternehmen agiler werden soll und was sie ganz konkret darunter verstehen. Nur so können sie die echte Zustimmung der eigenen Mitarbeiter erreichen und Momentum kreieren. Insbesondere die zweite und dritte Führungsebene müssen sie dabei mitnehmen. Gerade dort kann der Wandel auch als Bedrohung und Machtverlust wahrgenommen werden. Daher braucht es gerade für diese

Gruppen einen aktiven Dialog, im Rahmen dessen auch Ängste, Vorbehalte, neue Rollen und Lösungsvorschläge thematisiert und erarbeitet werden können. Dabei gibt es keine Pauschallösungen, sondern jedes Unternehmen muss diesen Dialog führen und dabei den unmittelbaren Wert für die unterschiedlichen Stakeholder im eigenen Unternehmen erarbeiten und neue Rollen und Chancen aufzeigen.

Zweitens ist es wichtig, die Belegschaft in neuen agilen Methoden zu trainieren, sei es in besagten Design Thinking Workshops (die durchaus einen hohen Wert haben), durch Ausbildung von agilen Coaches oder über Feedback-Trainings.

Drittens ist es aber auch wichtig, dass Vorstände und Führungskräfte als ehrliche Rollenvorbilder Agilität vorleben, beispielsweise durch höhere Transparenz, Zulassen von dezentralen Entscheidungen oder indem sie Mitarbeiter nach ihren Meinungen und Feedback befragen.

Zu guter Letzt müssen Mechanismen eingeführt werden, die Mitarbeiter immer wieder ins Handeln bringen und helfen neue agile Gewohnheiten anzustoßen. Derartige Mechanismen können z. B. durch Tools erleichtert werden, ein morgendliches Stand-up Meeting, ein modernes Mitarbeiter-Feedback-Tool wie Leapsome oder die Verlagerung der internen Kommunikation auf Teamchat-Tools wie Slack.

Fehlentscheidungen sind Teil dieses Lernprozesses. Bestrafung von jeglichen Fehlern, wie in vielen Unternehmen oft üblich, verhindert Lernen.

FAZIT

Das Zusammenspiel dieser vier Faktoren – Erklären, Trainieren, Rollenvorbilder und Mechanismen – entscheidet darüber, ob der Wandel hin zu einem agilen Unternehmen von Erfolg gekrönt sein wird. ◀



Hier gelangen Sie zur Auto-renewseite mit weiteren themenrelevanten Links und Empfehlungen.

MEHR DAZU

... erfahren Sie unter:

www.leapsome.de

oder live beim **Plan W Kongress** in Berlin am 5. Juni 2019. Anmeldung und Programm unter:

www.bit.ly/Plan-W



Jenny von Podewils

... ist Co-Founderin und CEO von Leapsome und unterstützt Unternehmen beim Aufbau einer agilen Feedback- und Lernkultur. Sie ist Alumna der Universitäten St. Gallen und Oxford sowie der Singularity University und arbeitete zuvor in strategischen und digitalen Transformationsrollen in Medien- und Tech-Unternehmen.

Bild: Christian Burkert