

Agile Unternehmen

Immer locker
bleiben

Selbst Marktführer bauen um, damit sie Handlungsfähigkeit gewinnen. Das gelingt nur, wenn die Beschäftigten mitziehen.

Jonas Gerding Dresden

Wer gerne für Fleetboard arbeitet, kann das schon auf dem Weg zur Arbeit zeigen. Seit kurzem besitzen die Mitarbeiter Jacken mit dem Logo der Daimler-Tochter. Alle Beschäftigten konnten auf einer internen Plattform Vorschläge einreichen - von der bevorzugten Kaffeemaschine bis hin zur Planung von Fachkarrieren reichte das Spektrum. Die firmeneigene Kollektion gewann im vergangenen Jahr.

Andreas Plattner betreut beim Telematikspezialisten ein Netzwerk, an das auch das Beteiligungstool angedockt ist. Agilität heißt das Ziel, dem Plattners Arbeit dient: Die sei notwendig, „um flexibel auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren zu können“.

Wie können sich erfolgreiche Unternehmen behaupten? In Zeiten der Digitalisierung geraten bewährte Geschäftsmodelle schnell unter Druck. Um nicht überholt zu werden, brechen selbst Marktführer Hierarchien auf und entschlacken Prozesse - ganz nach dem Vorbild von Start-ups. Bereichsübergreifende Teams und eine transparente Organisation sollen neue Schlagkraft im Wettbewerb bringen. Managementmethoden können dabei helfen, beweglicher zu werden. Doch sie allein reichen nicht: „Agilität hat vor allem etwas mit der Haltung zu tun, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften“, sagt Stephan Fischer, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.

Beispiel Fleetboard. Seit dem Jahr 2000 stattet die Daimler-Tochter Laster mit einer Technik aus, die Routen auswertet. So wollen Spediteure ihre Flotten effizienter managen. In dem Geschäft herrschen kurze Produktionszyklen und der Druck, der Software alle drei Monate ein Update verpassen zu wollen. In zwei Großraumbüros arbeiten 40 der insgesamt 230 Fleetboard-Beschäftigten in Entwicklerteams - darunter Programmierer und Experten für Hardware und Datenbanken. Sie organisieren sich nach der Scrum-Methode, die eine flexible Projektplanung ermöglichen soll.

Abbau von Hierarchien

Der sogenannte Scrum-Master kümmert sich allein um ein reibungsloses Miteinander. „Aus dem Inhaltlichen hält er sich komplett heraus“, sagt Plattner. Der Product-Owner hingegen trägt die Vorstellungen von Kunden ins Team. Ansonsten sind die Entwickler hierarchiefrei organisiert.

Einmal täglich treffen sie sich zum Meeting - im Stehen. „Ein Stand-up dauert im Idealfall nur 15 Minuten“, sagt Plattner. Spätestens alle 14 Tage werden die Wünsche der Kunden abgefragt, die Zusammenarbeit im Team reflektiert und neue Arbeitsziele gesteckt.

Scrum, Kanban oder Design Thinking heißen Methoden, die Agilität versprechen. Knapp jedes fünfte Unternehmen nutzt sie, haben die Marktforscher von TNS Infratest ermittelt. Ein Allheilmittel aber sind solche Ansätze nicht: Ein generelles Umdenken sei wichtig, um etwa eine positive Fehlerkultur zu etablieren, sagt Experte Fischer.



Screenshot: Die Limo von Granini

Werbung für „Die Limo“ mit Joko Winterscheidt (l.) und Klaas Heufer-Umlauf: Die TV-Stars als Frischekur für das Image von Eckes-Granini.

Veränderung ist nötig, selbst wenn es gut läuft. Das zeigt das Beispiel des Traditionsunternehmens Eckes-Granini, gegründet im Jahr 1857 im rheinland-pfälzischen Nieder-Olm. Annika Donau ist zuständig für die Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortung. Sie verweist darauf, dass Produkte wie „Hohes C“ den Mittelständler zum Marktführer bei Fruchtsäften gemacht haben. „Aber wenn wir langfristig erfolgreich sein wollen, müssen wir uns in neue Segmente trauen.“

2013 hat Eckes-Granini „Die Limo“ auf den Markt gebracht - über ein bereichsübergreifendes achtköpfiges Team. Dessen Büro fällt auf im schlichten Marketingtrakt. Glasscheiben statt Mauerwerk geben den Blick frei auf Klebezettel,

Sofa und Kühlschrank stehen auf einem flauschigen Teppichboden.

Für eine Kampagne heuerte das Limo-Team die Fernseh-Moderatoren Joko Winterscheidt und Klaas Heufer-Umlauf an - auch wenn deren selbstironische Werbeclips manchen Mitarbeitern missfielen. „Wir hatten ein etwas verstaubtes Image“, sagt Donau. Bei der Mitarbeitersuche will ihre Abteilung die alte und neue Granini-Welt verbinden. Die überarbeitete Online-Karriereseite soll nun ebenso die Bewerber ansprechen, denen an der Sicherheit eines Traditionsunternehmens gelegen ist, wie jene, die in einem lockeren Umfeld durchstarten wollen.

„Grundsätzlich kann Agilität die Arbeitgeberattraktivität fördern“, sagt Personalexperte Fischer. Denn:

Anzeige

Neu: EXECUTIVE MBA

TOP FORSCHUNG
TOP AUSBILDUNG
7 BACHELOR PROGRAMME
14 MASTER PROGRAMME
INTERNATIONALE DOPPELMASTER- UND PHD-PROGRAMME
EXECUTIVE MBA

SIE HABEN DIE ZIELE.
WIR DIE WEGE.

Für die erfolgreiche Realisierung Ihrer beruflichen Pläne bildet ein Studium an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln die optimale Basis. Sie zählt zu den größten Ausbildungsstätten in Deutschland und behauptet ihre Position in zahlreichen Hochschulrankings.

www.wiso.uni-koeln.de/wege

Universität zu Köln
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Executive MBA in Kooperation mit der University of Cologne Executive School

EFMD EQUIS ACCREDITED
CEMS
EXZELLENZ
Gefördert in der Excellence Initiative des Bundes und der Länder



„Wer die Chance hat, sich selbst zu verwirklichen, ist auch zufriedener.“ Viele Berufstätige würden jedoch weder etablierte Strukturen hinterfragen, noch auf mehr Mitbestimmung pochen. „Weniger Struktur bedeutet, eine höhere Komplexität bewältigen zu müssen“, so Fischer. „Das kann und will nicht jeder.“ Die Erfahrung zeige: 20 Prozent haben Lust auf mehr Agilität, während 60 Prozent erst einmal skeptisch Ergebnisse abwarten. Die restlichen 20 Prozent lehnen neue Arbeitsformen ab. „Insbesondere auf der Führungsebene wollen viele gar nicht agil arbeiten, weil sie einen Machtverlust fürchten“, beobachtet Fischer.

Das Beste aus zwei Welten

Um Konflikte zu vermeiden, gliedern manche Firmen innovative Geschäftsfelder aus. So übernimmt E-Post Development in Berlin die Entwicklung der digitalen Angebote der Deutsche Post DHL Group - Getränkeflatsrate und Kickerturniere inklusive. In Köln-Mülheim tüfteln die Programmierer von Rewe Digital für den Handelskonzern.

Der Technologiekonzern Bosch geht beide Wege. „Wir setzen auf agiles Arbeiten, wenn Anforderungen oder Technologien nicht vollständig bekannt sind“, sagt Felix Hieronymi, der das Thema als Projektmanager betreut. Das trifft vor allem zu auf digitale Geschäftsfelder wie das Smart Home und autonomes Fahren. Dagegen sei agiles Herantasten nicht sinnvoll, „wenn es darum geht, effizienter in bestehenden Prozessen zu arbeiten“.

Bosch hat „Disruptive Discovery Teams“ gegründet. Sie simulieren die Rolle der Konkurrenten und entwickeln Produkte, die bestehende Geschäftsmodelle angreifen. Acht Wochen lang werden die Teammitglieder dafür vom Tagesge-

schäft befreit. Zeit und Mittel können auch Mitarbeiter erhalten, die innovative Produktvorschläge haben - und ihre Ideen auf einer Plattform einreichen: der Robert Bosch Start-up GmbH.

Einer von ihnen ist Henning Wirth. Er warb dafür, Spritzguss-Keramik auch abseits der Automobil-

Schneller Austausch

15 MINUTEN

dauert ein Stand-up-Meeting bei der Daimler-Tochter Fleetboard im Idealfall.

Quelle: Unternehmen

industrie zu nutzen. Seit März 2016 leitet er Cerix, die erste Ausgründung. In Kempten, im Südwesten Bayerns, wurden Büroräume in einem Industriekomplex bezogen, in dem auch andere Start-ups eingemietet sind. Hier werden nun Implantate und Mahlscheiben für Kaffeeautomaten produziert.

Wirth genießt neue Freiheiten: „Hier sind die Tage nicht so durchgetaktet mit vielen Meetings.“ Ideen müssen nicht durch etliche Instanzen gehen. Potenzielle Kunden werden direkt kontaktiert, sagt Wirth. Sie dürfen auf schnelle Ergebnisse hoffen: „Innerhalb weniger Tage können wir uns in der Regel wieder mit einer Lösung zurückmelden.“

Management-Methoden

Abschied vom Plan

Zementierte Strukturen, starre Hierarchien, Arbeit nach Plan statt flexiblem Handeln, das sich an Kundenwünschen orientiert. Agilität soll solche Hemmnisse im Unternehmen beseitigen und den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen. Firmenchefs wollen so den wirtschaftlichen Erfolg sichern. Auch Personalverantwortliche schätzen es, wenn Beschäftigte mehr Freiraum erhalten. Denn dies ist ein wichtiges Argument, um gute Kräfte anzulocken und zu binden.

In der Praxis helfen oft Berater, mehr Beweglichkeit zu erreichen. Ralf Strehlau, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater, hat sich bereits in den 1990er-Jahren mit agilem Management auseinandergesetzt. Damals beschäftigte er sich bei KPMG als Unternehmensberater mit E-Commerce und Software-Entwicklung. Die IT-Branche diskutierte Methoden wie Scrum, Extreme Programming und Rapid Application Development. Entwickler wollten lästige Prozessvorgaben loswerden, um agiler zu arbeiten. „Nur, dass das damals noch nicht so genannt wurde“, erinnert sich Strehlau.

Den Durchbruch schaffte die Managementmethode, als 2001 führende Softwareentwickler das „Agile Manifesto“ veröffentlichten. Ihre Forderung: „Rea-

gieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen eines Plans.“ Was als agile Software-Beratung begann, hat nun die gesamte Wirtschaft erfasst.

„Agiles Management ist ein Hype-Thema“, sagt Strehlau. Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter bei Anxo Management Consulting und hat als Interim-Manager zahlreiche Firmen begleitet. Die Industrie

könne viel agiler aufgestellt sein, bei Geschäftsprozessen etwa sieht er „großes Potenzial“.

Mit Hilfe agiler Methoden könnten Maschinenbauer enorme Kosten sparen, resümierte jüngst die Beratung McKinsey mit dem Branchenverband VDMA. In den Betrieben entstehen neue Qualifikationsprofile. So zertifizieren Industrie- und Handelskammern heute Scrum Master und agile Projektmanager. Auch Beratungen bieten Personalschulungen an.

In der Praxis erweist sich die Vermittlung agiler Ideen als anspruchsvoll. Mit Worten allein könnte er das Personal nicht überzeugen, sagt André Häusling, Gründer der Beratung HR Pioneers, die auf das Thema spezialisiert ist. „Das gelingt nur, wenn Erfolgsgeschichten geschaffen werden.“ Deshalb unterstützt Häusling Unternehmen dabei, interdisziplinäre Teams aufzustellen und Prozesse umzugestalten. Zudem trainiert er Fach- und Führungskräfte. „Wir befähigen die Leute, damit das Know-how in der Organisation bleibt“, sagt er.

Firmen dürften den Veränderungsprozess nicht unterschätzen, warnt BDU-Präsident Strehlau. Sie müssen dafür im Schnitt zwei Jahre veranschlagen. „Sind sie sehr hierarchisch organisiert, kann der Wandel zum agilen Betrieb bis zu fünf Jahre dauern.“ Jonas Gerding

”

Agiles Management ist ein absolutes Hype-Thema.

Ralf Strehlau,
BDU-Präsident



Anzeige

Top 100 Arbeitgeber

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

ausgeprägte UN-Kultur

vielseitige Möglichkeiten

Aus- und Weiterbildung

offene Kommunikation

in allen Büros

MULTISPEZIALIST

Bürobedarf

Büro-
einrichtung

Leasing

Büro

Mit STREIT begeistert

GREAT PLACE TO WORK®
2017
Beste Arbeitgeber Deutschland

www.streit.de/karriere

Streit