Foto: Free-Photos/Pixabay

Management

Agile Unternehmensführung im Zeitalter der Digitalisierung

Foto: privat

AXEL EHRHARDT

In einer sich immer schneller drehenden Welt, in der insbesondere die Digitalisierung Veränderungen nicht nur befeuert, sondern geradezu notwendig macht, kommen Unternehmen und Mitarbeiter oft an ihre Grenzen. Für Silo-Denken, Beharren auf Altem und persönliche Machtspielchen ist da kein Platz mehr, denn notwendige Veränderungen erfordern Flexibilität im Denken und Handeln.

Die digitale Transformation ist bereits in vollem Gange und verändert momentan nicht nur auf rasante Weise z. B. das bisherige Gesundheitssystem, sondern sie verändert auch gleichzeitig die bisherigen Organisationsstrukturen der Leistungserbringer in diesem Marktsegment.

Diese Veränderungsprozesse machen es notwendig, dass sich z. B. das Management in den einzelnen Sanitätshausunternehmen flexibel und agil den neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen stellen und anpassen muss.

Eine hohe Agilität in der konkreten strategischen und operativen Ausrichtung des Unternehmens sowie die Fähigkeit, auf gesellschaftliche Unsicherheiten (wie z. B. die Corona-Krise), Ambivalenzen oder Komplexitäten zu reagieren, sollten somit zukünftig im Fokus der unternehmerischen Betrachtungsweisen stehen.

Agile Unternehmensführung ist ein starker Kulturwandel

Agilität ist somit die grundsätzliche Fähigkeit von Unternehmen, sich veränderten Rahmenbedingungen und neuen Marktsituationen zu stellen. Erfolgreiche Agilität lässt sich an realisierten Veränderungsprozessen und deren Ergebnissen festmachen. Dabei sind Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität, Dynamik, Vernetzung, Selbstmanagement und interpersonel-

les Vertrauen diejenigen Parameter und Werkzeuge, die Unternehmen agiler und erfolgreich machen.

Dazu kommen die Umsetzungen von gemeinsamen agilen Werten – wie beispielsweise eine lebende Kommunikationskultur, autonomes Handeln, schonungslose Offenheit, nachhaltige Commitment-Strategien, nachvollziehbare Transparenz, geradlinige Authentizität, konstruktive Kritikfähigkeit, eine Portion Mut und Risiko.

Dem stehen sogenannte Pain Points (Stolpersteine) gegenüber, die unterschiedliche Ursachen haben können, wie z. B. grundsätzlich systemimmanente Beharrungskräfte, endlose interne Genehmigungsrituale, manifestierte Rollen und Verhaltensweisen, persönliche Machtspiele, differente individuelle Wertesysteme, unterschiedliche Motivationen, betonierte Prozessabläufe oder klassisches Silo-Denken.

Einblicke in die Umsetzung

Ein Unternehmen agiler zu machen ist kein Thema für heute und morgen, sondern bedarf einer kontinuierlichen, nachhaltigen Entwicklung und eines stringenten Ausdauer-Prozesses. Wenn das Ziel der Agilität sein soll, dass sich das Verhalten aller Beteiligten im Unternehmen verändert oder immer wieder neu angepasst wird, dann reicht es nicht, beispielsweise Meetings plötzlich im Stehen durchzuführen oder Mitarbeiter spontan ihre funktionellen Aufgaben auf bunten Post-it-Zetteln an die Metaplan-Wand kleben zu lassen.

Vielmehr geht es dabei um einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel und einen kulturellen Wandel, der zu einem mentalen, kontinuierlichen und veränderten Einstellungsprozess bei jedem einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen führen muss.

Die betroffenen Führungskräfte und deren Mitarbeiter müssen somit im Rahmen eines Change-Management-Prozesses (z. B. Fixierung von neuen, agilen Werteparametern, veränderte Unternehmens-, Organisations-, Prozess- und Kommunikationskultur, Identifizierungsgrad etc.) kontaktiert, integriert und bezüglich der Umsetzungsstrategien mitgenommen werden, damit aus dem bisherigen betroffenen Mitarbeiter ein partizipativer Mitarbeiter wird.

Agile Teams

Damit die interne Kooperation funktioniert, werden bestimmte Rollen und die daraus entstehenden agilen Funktionen festgelegt. Hinsichtlich einer agilen Unternehmensführung bedeutet dies, dass sich die Projektteams täglich kurz zusammensetzen. Dabei sollten aus den einzelnen Abteilungen nach Möglichkeit Experten als gemischte Teams zusammengesetzt sein. Die etablierten Teams sollen weitgehend autonom arbeiten. Nur fundamentale Grundsatzstrategien werden mit der nächsthöheren Managementebene diskutiert und abgestimmt.

Damit die interne Kooperation organisatorisch funktioniert, werden bestimmte Rollen und die daraus entstehenden agilen Funktionen abgesprochen. Zuerst werden die entsprechenden fachlichen Kompetenzen und Anforderungen der Mitarbeiter durch den führenden Manager festgelegt.

Der sogenannte Scrum-Master („Zeremonienmeister") untergliedert anschließend die jeweiligen Arbeitsprozesse in Unter- oder Teilziele. Die einzelnen Zielvereinbarungen werden dann in maximal vierwöchigen Zeitfenstern („Sprints") bearbeitet und umgesetzt, die Fortschritte und Ergebnisse täglich besprochen („Stand-up-Meetings").

Am Ende des vereinbarten Sprints prüft der führende Manager im Rahmen eines Review-Meetings die jeweiligen Ergebnisse auf Praktikabilität bzw. darauf, ob das Team noch den Kurs hält. Dann wiederholt sich der vorangegangene Ablauf aufs Neue.

In agilen Teams haben somit die einzelnen Teammitglieder die Möglichkeit, in eigener Verantwortung schnell, kreativ, kurzfristig, autonom, flexibel und zeitnah sich situativ veränderten Rahmenbedingungen anzupassen bzw. auf konkrete Aufgabenstellungen mit einer hohen Komplexität zu reagieren.

Allerdings ist es eher als kontraproduktiv zu betrachten, die sogenannten operativen Teams, die grundsätzlich das allgemeine Tagesgeschäft managen müssen, mit modernen agilen Arbeitsmethoden auszustatten. Hier ist es oberste Priorität, dass das Tagesgeschäft einfach zu funktionieren hat. Es kann nach hinten losgehen, wenn man versucht, einem bisher bestens funktionierenden und etablierten Mitarbeiter-Team Agilität zu rezeptieren.

Das schließt aber nicht aus, dass man situativ trotzdem agile Elemente in die einzelnen Arbeitsprozesse implementieren kann, um daraus eventuell weitere Optimierungsvorgänge zu generieren.

Fehler als Chance nutzen

Agile Unternehmen zeichnen sich u. a. auch dadurch aus, dass sie im Tagesgeschäft eine sehr offene, innovative Fehlerkultur vorleben und stringent umsetzen. Hier werden Fehler grundsätzlich nicht länger als ein Scheitern verifiziert, sondern eher als eine Chance bzw. eine Bereicherung für die Unternehmenskultur betrachtet.

Damit ist aber nicht unbedingt gemeint, Fehler immer grundsätzlich als etwas Positives zu akzeptieren. Zielsetzung ist es eher, aufgetretene Fehler im Rahmen von internen oder externen Entwicklungsabläufen als reale Tatbestände anzusehen, die immer dann verursacht werden können, wenn die Grenzen des Denk- und Umsetzbaren neu justiert werden müssen.

So finden Entscheidungsprozesse in agilen Unternehmen nicht top-down statt, sondern sie werden durch die sehr stark ausgeprägte und vorgegebene autonome Selbstorganisation der agilen Teams in eigener Verantwortung zusammen im Team entschieden. Dieser Prozess setzt somit schon einen sanktionsfreien Umgang mit Fehlern voraus.

Unternehmen, die Fehlerverursachungen nicht nur als Hindernis oder als ein negatives Erscheinungsbild des menschlichen Handelns bewerten, sondern diese eher als Möglichkeit betrachten, daraus resultierende Ergebnisse und Potenziale