



ALLFOYE

Agile Organisation

INHALTSVERZEICHNIS

01 **Was ist eine agile Organisation?**
Seite 1

02 **Gründe und Treiber für Agilität**
Seite 6

03 **Aufbau einer agilen Organisation**
Seite 9

04 **Mehrwerte einer agilen Organisation**
Seite 14

05 **Fünf Tipps für die Transformation
zur agilen Organisation**
Seite 17



WAS IST EINE AGILE ORGANISATION?

Agile Organisationen bzw. Unternehmen sind durch bestimmte Merkmale, Prinzipien und Werte gekennzeichnet und unterscheiden sich dadurch von traditionalistischen und hierarchischen Organisationen. Dieser Ratgeber soll verdeutlichen, was agile Unternehmen ausmacht und welche Gründe und Treiber verantwortlich für die notwendigen Veränderungen hin zu mehr Flexibilität sind. Außerdem erläutert er, wie der Aufbau eines agilen Unternehmens gelingt und welche wichtigen Vorteile dadurch entstehen. Abschließend gibt der Ratgeber fünf Ratschläge, was Unternehmen auf dem Weg zur agilen Organisation beachten sollten.

ZENTRALE MERKMALE AGILER ORGANISATIONEN

SELBSTORGANISATION UND NETZWERKSTRUKTUR

Agile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbstorganisiert agieren und ihre hierarchischen Strukturen auf ein Minimum begrenzen. Agilität im Unternehmen bedeutet selbstverantwortliches Arbeiten im ständigen Austausch mit der Umwelt durch heterogene Netzwerke.

NEW LEADERSHIP

Auch die Führungskultur ist von einer dynamischen Haltung geprägt: Das Unternehmen hat New Leadership als ein modernes Verständnis von Führung etabliert und lebt es in einem entsprechenden Führungsstil: Führung und Kommunikation verlaufen auf Augenhöhe und sind transparent. Führungskräfte nehmen eine völlig neue Rolle ein und agieren als Coaches und Mentoren, geben Impulse und unterstützen, statt Vorgaben von oben zu machen. Auch die Entscheidungskompetenzen liegen vorwiegend bei den von der Führung aufgestellten Teams.

AGILES MINDSET

Ein weiteres wichtiges Merkmal agiler Organisationen besteht in ihrer Unternehmenskultur in Verbindung mit einer agilen Haltung. Dieses agile Mindset zeigt sich durch agile Werte, zukunftsgerichtetes Denken und Handeln sowie einen positiven Umgang mit Fehlern. Vertrauen ist hierbei einer der wichtigsten Werte, weil es starre Regeln und Vorgaben ersetzt und damit Kontrolle überflüssig macht.

KUNDENZUFRIEDENHEIT UND -KOLLABORATION

Der Kunde steht bei alledem im Mittelpunkt des 'Denkens und Handelns. Daher arbeitet das Unternehmen auf allen Ebenen eng mit ihm zusammen. Die agile Organisation ist geprägt von Lernbereitschaft, dynamischen Prozessen und Zielen, die sich im Einklang mit den Unternehmenszielen und der Kundenzufriedenheit befinden. Um in kürzester Zeit kreative Lösungen zu finden, nutzen agile Unternehmen neue Technologien sowie dynamische Arbeitsmethoden wie beispielsweise Kanban, Scrum, Design Thinking und Objectives and Key Results (OKR).

DIE VIER PRINZIPIEN AGILER ORGANISATIONEN

Ausgehend von den genannten Merkmalen
handeln agile Organisationen nach den folgenden
vier Prinzipien bzw. Zielen:



GESCHWINDIGKEIT:

Beschleunigung der Produktlieferung
oder Dienstleistung



ANPASSUNGSFÄHIGKEIT:

technische Exzellenz



KUNDENZENTRIERTHEIT UND KUNDENNUTZEN



AGILE HALTUNG:

New Work/Fokus auf den Menschen,
Zusammenarbeit in Teams, Kundenkollaboration

DAS WERTESYSTEM AGILER ORGANISATIONEN

Die wichtigsten Werte
agiler Organisationen sind daher:



02

GRÜNDE UND TREIBER FÜR AGILITÄT

Verschiedene Ursachen und Treiber veranlassen Unternehmen dazu, sich mit Agilität auseinanderzusetzen und zu handeln.

Dies sind einerseits insbesondere externe Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren durch die neue Dynamik, mit der sich das Umfeld verändert; zum anderen zählen dazu auch Beweggründe, die von innen im Unternehmen wirken.

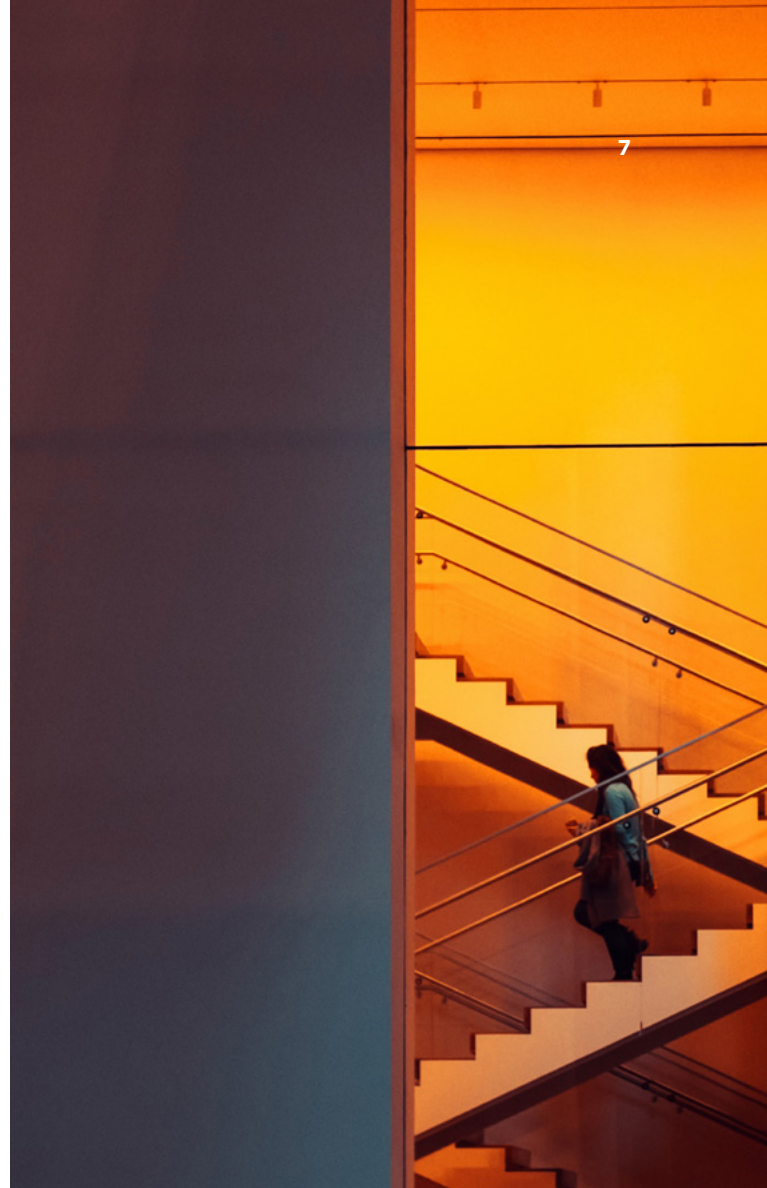
WAS SIND EXTERNE GRÜNDE UND TREIBER?

Unternehmen sind stetig einem Umfeld ausgesetzt, das durch den technologischen Wandel und die Digitalisierung eine neue Dynamik angenommen hat:

Es verändert sich schneller, ist unsicherer, unvorhersehbarer und komplexer geworden. Durch verbesserte Technologien erhöht sich die Menge an verfügbaren und zu verarbeitenden Informationen, und die Zyklen, in denen neue Produkte auf den Markt gebracht werden, verkürzen sich. Die Technologien ermöglichen zudem neue Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit im Arbeitsumfeld.

Dadurch entstehen zwar viele neue Chancen für Unternehmen, gleichermaßen fällt es Unternehmen schwerer, Entscheidungen zu treffen: Denn die steigende Komplexität lässt sich nicht vollständig bewältigen; zukünftige Entwicklungen und Ergebnisse lassen sich kaum noch vorhersehen. In diesem Zusammenhang ändert sich auch die Art und Weise, wie Kunden agieren. Sie stellen höhere Forderungen an Produkte und Services und erwarten schnelle und vor allem individuelle Lösungen für ihre Anforderungen.

Externe Einflussfaktoren wie veränderte und undurchsichtige Märkte sowie Kundenbedürfnisse und neue Wettbewerber zwingen Unternehmen somit, sich laufend an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen, innovativ zu werden und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Und das macht es häufig notwendig, eine agile Ausrichtung einzunehmen.



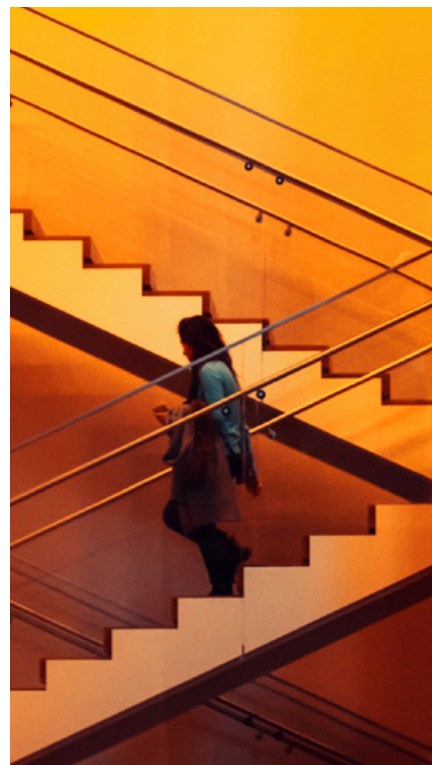
WAS SIND INTERNE GRÜNDE UND TREIBER?

Auch innerhalb des Unternehmens macht sich die Notwendigkeit der Veränderung bemerkbar, um den Ansprüchen als Organisation nachzukommen. Viele Unternehmen sind als Organisation langsam geworden, weil sie starre Strukturen und Prozesse eingeführt haben. Sie wollen größtmöglichen Nutzen für den Kunden schaffen und sind dabei doch sehr mit sich selbst, ihren Kennzahlen oder internen Reportings beschäftigt.

Spätestens wenn sich Kunden abwenden oder Unzufriedenheit äußern, bemerken Entscheider, dass sie etwas verändern müssen. Doch häufig haben sie verlernt, aus der Perspektive ihrer Kunden zu denken; die Verbindung einzelner Unternehmensbereiche zum Kunden ist nicht selten vollständig aufgehoben.

Ebenso verschärft sich der Wettbewerb um potenzielle Bewerber. Unternehmen benötigen Fachkräfte, die über die nötige Expertise verfügen, damit sie den technologischen Neuerungen gerecht werden. Dazu müssen sich Unternehmen neu positionieren und wieder attraktiv für junge Talente werden. Sie können ihre Wettbewerbsfähigkeit nur erhalten, wenn sie Mitarbeiter halten und für sich gewinnen können.

Doch die neuen potenziellen Bewerber kommen auch mit veränderten Ansprüchen und Werten an ihr Arbeitsumfeld, an Arbeitszeit sowie Unternehmenskultur. Gerade die Mitarbeiter der jungen Generationen fordern oftmals weniger starre Hierarchien, eine angenehmere Arbeitsatmosphäre, aber auch mehr Transparenz in der Kommunikation, Anerkennung für die eigenen Leistungen und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung. Sie wollen ihre Ideen einbringen, fordern abwechslungsreiche Aufgaben und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Die bestehenden Machtstrukturen stehen allerdings dem freien und schöpferischen Arbeiten häufig entgegen und hemmen dadurch die Motivation.



03

AUFBAU EINER AGILEN ORGANISATION

Wer sich der neuen Dynamik stellt und einen Veränderungsprozess in Richtung agiler Organisation anstoßen möchte, sollte die hierfür relevanten Erfolgsfaktoren und notwendigen Voraussetzungen kennen. Denn der Aufbau eines agilen Unternehmens kann scheitern oder sehr schleppend verlaufen, wenn Geschäftsführern das Wissen über die wichtigsten Elemente fehlt.

Was also sollten Unternehmen tun und lassen, um sich als agile Organisation aufzustellen?

WAS SIND RELEVANTE ERFOLGSFAKTOREN UND VORAUSSETZUNGEN AUF DEM WEG ZUR AGILEN ORGANISATION?



AGILE STRUKTUREN AUFBAUEN

Die Transformation hin zur agilen Organisation wird nur dann erfolgreich verlaufen, wenn Unternehmen es langfristig schaffen, agile Strukturen aufzubauen und ihr Organisationsdesign zu optimieren.

Dazu müssen sie Agilität fördern, indem sie für andere organisatorische Rahmenbedingungen sorgen und ein innovatives und motivierendes Arbeitsumfeld aufbauen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört es auch, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken und anzupassen.

Hierzu ist es von Bedeutung, das Warum zu klären – also den tieferen Zweck und Sinn des Unternehmens. Daraus gilt es dann, ein Zielbild zu entwerfen und eine dynamische Unternehmensstrategie als gemeinsame Stoßrichtung zu entwickeln.

Auf dieser Basis lassen sich Schritt für Schritt Teams, Bereiche und das Unternehmen mit festen Entscheidungskompetenzen definieren und agile Rollenmodelle einsetzen. Hierbei ist es nicht nur wichtig, eigene Leitlinien auf dem Weg zu mehr Agilität in der eigenen Organisation zu definieren, sondern auch die Reise der Kunden zu kennen und zu verstehen.



DIE MENSCHEN MITNEHMEN

Damit dieser Schritt funktioniert, und agile Strukturen überhaupt eine Chance haben, müssen sie von den Menschen im Unternehmen akzeptiert und verinnerlicht werden.

Die Grundvoraussetzung ist deshalb, ein agiles Mindset bzw. eine agile Haltung bei Mitarbeitern und Führungskräften zu entwickeln; und hierzu müssen Unternehmen wissen, wie das Wertesystem der Menschen aussieht: Sie brauchen Transparenz über ihre Unternehmenskultur.

Denn die Kultur entscheidet letztlich darüber, ob die Transformation zur agilen Organisation gelingen kann. Zu einer solchen Kultur gehören die oben genannten Werte agiler Organisationen sowie eine entsprechende Fehlerkultur – das heißt ein offener Austausch und Umgang mit Fehlern.

Die Menschen müssen ein Bewusstsein dafür gewinnen, was durch die Veränderung auf sie zukommt. Das Unternehmen braucht darüber hinaus fähige Führungskräfte, die den gesamten Prozess der Umstrukturierung als Impulsgeber vorleben. Agile Organisationen stehen in engem Zusammenhang mit einem Wandel des Führungsverständnisses hin zu New Leadership – einer Führung, die die unterschiedlichen Mitarbeitertypen, Kompetenzen und Stärken ideal einzusetzen weiß und bereit ist, transparent und auf Augenhöhe sowie ohne Anweisungen von oben zu kommunizieren.



AGILE METHODEN- KOMPETENZEN ENTWICKELN

Ein weiterer zentraler Punkt ist der Aufbau von Kompetenzen, die agiles Arbeiten im Unternehmen ermöglichen und fördern. Das heißt, Mitarbeiter sollten sich kontinuierlich aus- und weiterbilden und auf das selbstständige, aber auch kollaborative, vernetzte Arbeiten vorbereiten.

Die Einführung neuer Arbeitsmethoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban und das Know-how im Umgang mit neuer Technologie gehören genauso zu den Anforderungen an agiles Arbeiten wie transparente Kommunikation und Reflexion. Unternehmen sollten dabei das Anreizsystem für Mitarbeiter an ihren individuellen Zielen, den Zielen des Unternehmens und am Kunden ausrichten.

WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN UNBEDINGT VERMEIDEN?

Unternehmen, die sich zur agilen Organisation entwickeln möchten, sollten nicht nur die oben genannten Erfolgsfaktoren kennen. Sie sollten auch damit vertraut sein, welche Hindernisse, Herangehens- und Verhaltensweisen sie vermeiden, überwinden und hinter sich lassen sollten.

01

STARRE HIERARCHIEN

- Die Macht an der Unternehmensspitze bündeln
- Entscheidungen liegen fast ausschließlich bei der Führung
- Wettbewerb statt Kollaboration unter Führungskräften und Mitarbeitern
- Top-Down-Führung mit langen Entscheidungswegen nach unten
- Hierarchisch geprägter Führungsstil mit Mikromanagement
- Mitarbeiter sich selbst überlassen
- Statische Mitarbeiterinstrumente
- Zielvereinbarungen, die nach Silos festgelegt sind
- Loyalität gegenüber Unternehmen statt Kunden fördern

02

PLANUNG UND KONTROLLE DER PROZESSE

- Klassisches Prozess- und Projektmanagement: detaillierte Planung, Dokumentation und Fehleranalyse
- Fehler sanktionieren
- Mitarbeiter, deren Arbeit sowie Arbeitszeit kontrollieren
- Umfangreiche Prozesse, die viele Ressourcen in Anspruch nehmen
- Prozesse, die sich an hierarchischen Strukturen orientieren

03

**STRATEGIE MIT FOKUS AUF
ORGANISATIONSZIELEN STATT
KUNDENNUTZEN**

- Fokus auf der Unternehmensspitze statt auf dem Kunden
- Eine um sich selbst kreisende Unternehmensstrategie
- Leistung und Effizienz, Kostenminimierung sowie Umsatzsteigerung als die wichtigsten Werte
- Kennzahlen sind wichtiger als die Kundenperspektive
- Konzentration auf die Erfolge der Vergangenheit statt auf zukünftige Herausforderungen
- Zukunftsplanung richtet sich nach dem Unternehmen
- Definition der Unternehmensziele anhand der Stärken des Unternehmens ohne erkennbare Berücksichtigung des Kunden
- Agilität ist nicht als strategisches Ziel formuliert

04

**STARRE VERHALTENSMUSTER
UND KNOW-HOW**

- Unternehmen bleiben bei ihren bisherigen Verhaltensmustern und ihrem Wissen über Führung und Teamarbeit
- Dadurch erfolgt kein Anstoß neuer Lernprozesse

FÜR WELCHE UNTERNEHMEN EIGNET SICH DIE AGILE ORGANISATIONSFORM?

Unternehmen müssen zunächst den eigenen Punkt für den Wandel erkennen. Dann müssen sie bereit dazu sein, ihre bisherige, z.B. traditionalistische Organisationsform umzustellen und ihr Führungsverständnis radikal neu zu denken.

Von diesem Startpunkt ab können Unternehmen je nach Veränderungswillen und Struktur verschiedene Reifegrade bzw. Level durchlaufen, bis sie die agile Organisationsform erreichen.

Hierbei ist es nicht wichtig, welches Level sie haben, solange sie offen für die Veränderung sind. Der erste Schritt von einer hierarchischen Organisation ausgehend läuft häufig über eine Experimentierphase, in welcher der neue Ansatz zunächst auf Widerstand und Ablehnung stößt. Viele Mitarbeiter können davon erst einmal überfordert sein, sodass deren Leistung vorübergehend einbricht.



Erst wenn sich agile Arbeitsformen und Werte bewährt haben und darüber mit den Menschen im Unternehmen verhandelt werden konnte, ist Akzeptanz für die Veränderung möglich. Dann kann das Unternehmen eine Phase erreichen, in der sich das Erlernete etabliert. Dies geschieht oftmals, indem hybride Organisationen entstehen. Diese verknüpfen Elemente aus beiden Organisationstypen – aus der traditionellen und der agilen Organisation.

Unabhängig von der Größe oder Branche eignet sich deshalb die agile Organisationsform vor allem für Unternehmen, die bereit sind, ihre Komfortzone zu verlassen und den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Eine Umstellung verläuft jedoch einfacher und schneller, wenn Mitarbeiter schon offen für Veränderungen sind und bestehende Strukturen und Prozesse eine gewisse Flexibilität aufweisen.



MEHRWERTE EINER AGILEN ORGANISATION

Unternehmen, die eine agile Haltung umsetzen, können ihr Potenzial vollständig entfalten, sowohl für ihre Mitarbeiter als auch für ihre Kunden.

Agilität wird somit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dies machen auch die hier aufgeführten Mehrwerte gegenüber traditionistisch organisierten Unternehmen deutlich:

WAS SIND DIE WICHTIGSTEN MEHRWERTE EINER AGILEN UMSTRUKTURIERUNG?

⌘ **Schnelligkeit und Flexibilität**, um auf die neuen Veränderungen zu reagieren; interdisziplinäre Teams beschleunigen zudem Entscheidungsprozesse

⌘ **Größere Kundenorientierung und höhere Kundenzufriedenheit**, da der Kunde eng in Prozesse eingebunden wird

⌘ **Engagierte und motivierte Mitarbeiter**, weil sie nach ihren Stärken und Talenten eingesetzt werden

⌘ **Höhere Attraktivität für potenzielle Bewerber**, weil das agile Unternehmen flexible Arbeitsformen und -modelle bietet und auf die Bedürfnisse junger Generationen eingeht

⌘ **Verbesserte Zusammenarbeit** durch die Arbeit in heterogenen Teams und den schnellen Austausch von Informationen über neue Technologien

⌘ **Schnellere Time-to-Market**, weil Produkte schlanker und schneller auf den Markt gebracht werden können

⌘ **Verbesserte Produkte und Services** durch kontinuierliches Kundenfeedback und optimierte Ergebnisse

⌘ **Höhere Produktivität und gesteigerte Performance**, da Mitarbeiterpotenziale ausgeschöpft und besser genutzt werden

⌘ **Mehr Umsatz**: Durch den Gewinn an Fachkräften kann das Unternehmen wachsen und mehr Kundenbedürfnisse erfüllen

⌘ **Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit**

A stylized logo consisting of the number '0' and '5' in a white, outlined font. The '0' is a simple circle, and the '5' has three horizontal lines above it. The logo is centered at the top of the page.

FÜNF TIPPS FÜR DIE TRANSFORMATION ZUR AGILEN ORGANISATION

Die Allfoye Managementberatung berät rund um das Thema Agile Transformation und unterstützt insbesondere mittelständische Unternehmen bei ihren Veränderungsprozessen. Sie hat fünf Ratschläge für Entscheider, um den Change zur lernbereiten, agilen Organisation voranzutreiben und erfolgreich zu meistern:



ORGANISIEREN SIE SICH NETZWERKARTIG.

Dadurch verändern Sie den Fokus Ihres Unternehmens, brechen Silos auf und ermöglichen kollaborative und flexible Arbeitsweisen.

FÖRDERN SIE EINE AGILE HALTUNG IM UNTERNEHMEN.

Etablieren Sie einen modernen Führungsstil, eine neue Führungskultur und leben Sie die Werte vor. Schaffen Sie Raum für Innovation, Reflexion und die Möglichkeit, zu scheitern und wieder aufzustehen.



MACHEN SIE DEN KUNDEN ZUM DREH- UND ANGELPUNKT.

Überprüfen Sie, ob Sie die richtigen Zielgruppen ansteuern, ob Sie Ihre Kunden kennen und verstehen; versuchen Sie, Ihre Produkte und Dienstleistungen daran auszurichten. Binden Sie den Kunden in den Prozess so früh wie möglich mit ein und lernen Sie konsequent aus seinem Feedback.



BLEIBEN SIE OFFEN FÜR VERÄNDERUNGEN UND HOLEN SIE SICH UNTERSTÜTZUNG.

Agilität drängt immer auf Veränderung; stellen Sie sich auf einen Zustand ein, in dem Veränderung alltäglich ist und bilden Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend aus. Holen Sie sich Unterstützung von außen, um Ihren Startpunkt für die agile Transformation zu finden und die richtigen Schritte zu gehen. Nutzen Sie hierzu unseren Quick-Check zur agilen Transformation und erkennen Sie, wo Sie aktuell stehen.



MACHEN SIE DIE DYNAMIK DES WANDELS ZU IHREM VORTEIL.

Greifen Sie auf vorhandene Möglichkeiten des technologischen Wandels zurück. Seien Sie kreativ und schneller als der Wettbewerb. Binden Sie bei alledem die Menschen im Unternehmen mit ein.



ALLFOYE

Allfoye Managementberatung GmbH

Graf-Adolf-Platz 1-2
40213 Düsseldorf

☎ +49 (0) 211 550 263 0

✉ post@allfoye.com

allfoye.com