

Managementprozesse

Die Eckwerte einer «agilen» Arbeitswelt

Über Agilität wird fast so häufig gesprochen wie über die Digitalisierung. Der Begriff stammt aus der Software-Entwicklung und hat dort die Arbeitsweise radikal verändert. Vermehrt schwappt die agile Welle auch in andere Disziplinen. Was kann sie dort bedeuten?

› Simon Bühler, Thomas Keller

Wie auch beim Begriff der Digitalisierung gibt es keine klare Definition, was «agil» ist beziehungsweise was nicht. Der kleinste gemeinsame Nenner besteht in der grundsätzlichen Bedeutung des Wortes: Beweglichkeit, Wendigkeit und Flexibilität. Darüber hinaus muss jede Organisation für sich selber passende Antworten finden, wie sie «agil» definiert und welche Massnahmen sie mit welchem Zeithorizont umsetzen will.

Massgeschneidert für die Software-Entwicklung stehen Methoden wie Scrum und fixfertige Regelwerke zur Verfügung. Weil die Digitalisierung aber nicht in der Informatikabteilung stattfindet, sondern alle Disziplinen einer Organisation mitwirken, betreffen die «agilen Arbeitsmethoden» die ganze Organisation.

Sequenzielles Planen

Trotzdem werden nun nicht Projekte zur flächendeckenden Einführung einer agilen Funktionsweise vom Stapel gelassen. Eine gesteigerte Agilität wird mitlaufendes Ziel bei anderen Veränderungsprojekten sein, insbesondere von Strategieprozessen, Reorganisationen oder Prozessverbesserungen. Wie kann eine agilere Arbeitswelt aussehen?

Im klassischen Managementprozess wird zuerst analysiert, dann geplant, konzipiert, umgesetzt und kontrolliert. Ziel und Ergebnis davon ist eine hohe Berechenbarkeit. Bei lange dauernden Projekten, welche die ganze Organisation betreffen – wie eben bei grossen Softwareprojekten – kommt man damit heute an Grenzen: Es besteht die Gefahr, dass ungeplante Entwicklungen ignoriert werden und man am Ende zwar das ursprünglich gesteckte Ziel erreicht hat, dieses aber unter den veränderten Umständen gar keinen Sinn mehr ergibt.

«Agil» meint in diesem Kontext, dass der Managementprozess nicht mehr einmal, sondern in kurzen Zyklen immer wieder stattfindet: Anstatt zuerst zwei Jahre zu planen, plant man die ersten Schritte, geht sie, überprüft die Wirkung und plant aufgrund der Erfahrungen die nächsten Schritte. Wenn sich die Ausgangslage ändert, wird reagiert – auch wenn das ursprünglich nicht so geplant war.

Kompetenzen kombinieren

Die Herausforderung für die Führung besteht darin, die Relevanz von Veränderungen einschätzen zu können: Agilität darf nicht bedeuten, sich wie eine Fahne im

Wind zu bewegen und am Schluss alles ein bisschen und nichts richtig gemacht zu haben. Die Bedeutung interdisziplinärer Teams hat zugenommen. Kluge Strategien kombinieren und nutzen verschiedene vorhandene Kompetenzen.

Das kann bedeuten, dass man eigene Mitarbeitende kaum mehr sieht, weil sie in Projekten engagiert sind. Dafür leitet man selber ein Projekt, in welchem eine bunte Mischung von Kompetenzen vorhanden ist, interne und allenfalls auch externe. Die klare organisatorische und mentale Trennung zwischen «wir» und «die anderen» löst sich dadurch auf. Wenn es gelingt, wird man dadurch schneller: Anstatt sich den Ball abwechslungsweise zuzuspielen, spielt man in der gleichen Mannschaft.

Zielfokus statt Protokolle

In stark hierarchisch geprägten Organisationen wird das kulturell anspruchsvoll: Mit steigender Heterogenität des Teams steigt auch die Gefahr von Missverständnissen. Führung kann sich nicht mehr ausschliesslich auf die Hierarchie und ein klares Weisungsrecht abstützen: Gute Argumente und Überzeugung gewinnen an Wichtigkeit. Das bedingt, dass

man – egal ob Führungskraft oder Mitarbeiter – sich auf die anderen einlässt. Agile Methoden funktionieren nur mit klaren Zielen. Diese müssen so offen wie möglich formuliert sein, damit auch kreative Lösungen eine Chance haben. Aber sie müssen klar sein.

Ein aktuelles Beispiel aus der Politik: «Die Schweiz will stabile Beziehungen zur EU» ist ein Ziel. Ob ein Rahmenvertrag die richtige Lösung ist, lässt es offen. Je agiler, desto mehr lohnt es sich, Zeit in eine gute Definition des Ziels zu investieren. Dieses kann dann – ähnlich einer Vision – als Leitstern dienen.

Was im Gegenzug an Bedeutung verliert, sind Protokolle, Berichte und umfassende Dokumentationen: Die Bedeutung dessen, was gestern war, nimmt deutlich ab. Die agile Organisation kümmert sich um die Probleme von heute, sie sucht nicht Schuldige im Gestern. Das darf allerdings nicht bedeuten, dass Verantwortlichkeiten aufgeweicht werden. Dank einem klaren Ziel kann jederzeit gemessen und beurteilt werden, warum welche Massnahmen getroffen wurden, ob sie wirksam waren oder auch nicht.



Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Funktionieren von agilen Organisationen ist und bleibt der Mensch und die Unternehmenskultur – auch wenn es

um Digitalisierung geht. Ohne eine klare Vision, die Unterstützung der Führung und gezielte Massnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur lässt

Anzeige

Überholspur für Professionals

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der
Fernfachhochschule Schweiz

flexibel.
berufsbegleitend.
digital.
ffhs.ch

MSc Business Administration

MAS Business- & IT-Consulting

MAS Wirtschaftspsychologie

MAS Business Law

MAS Digital Education

Executive MBA

MAS Web for Business

MAS Industrie 4.0

MAS Arbeit 4.0

MAS Gesundheitsförderung

FFHS 
Fernfachhochschule Schweiz
Mitglied der SUPSI

sich keine Organisation agil machen. Es braucht Massnahmen wie eine Kundenzentrierung, eine höhere Fehlertoleranz, mehr Selbstverantwortung, eine offene Arbeitsumgebung oder ein angepasstes Führungs- und Beurteilungsmodell.

Projekte rund um die Agilität einer Organisation sind Veränderungsprojekte erster Güte, weil sie die Rollen und Aufgaben der Mitarbeitenden unmittelbar betreffen und dadurch Unsicherheiten auslösen. Entsprechend gilt es, solche Projekte nach den Regeln der Kunst des Change Managements aufzugleisen und auch umzusetzen.

Voraussetzungen

Die Grundvoraussetzung zum Funktionieren einer agilen Organisation ist Vertrauen: Die Führung muss Verantwortlichkeiten für neu auftauchende Themen diskutieren und festlegen können. Mitarbeitende müssen sich auf wechselnde Kolleginnen und Kollegen einlassen können und wollen. Ohne Vertrauen kann man in einer komplexen Welt wie der heutigen nicht mehr mithalten: Während man noch kontrolliert, laufen die anderen bereits durchs Ziel.

Vertrauen lässt sich nur indirekt beeinflussen. Das ist mit konkreten Massnahmen möglich. Investitionen in die Führungsqualität sind eine davon: Während man in der alten Welt einmal jährlich beidseitig ungerne ein «Mitarbeiterbeurteilungsgespräch» geführt hat, finden solche in einer agilen Organisation laufend statt: Vorgesetzte und Mitarbeitende definieren Ziele für kurze Perioden, beurteilen Ergebnisse gemeinsam und legen Massnahmen fest. Als kontinuierlicher Prozess, wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich. Das erfordert von Führungskräften eine gute Beobachtungsgabe, Kreativität und den Willen, das eigene Wissen zu teilen.

Interdisziplinäres Arbeiten

Auf Mitarbeitende kommt ein gesteigerter Bedarf nach interdisziplinärer Arbeit in

wechselnden Teams zu. Man muss offen für neue Aufgaben sein, Verantwortung übernehmen im eigenen Kompetenzbereich und dabei gleichzeitig die Überlegungen und Bedürfnisse von anderen verstehen. Hierarchien und Status verlieren weiter an Bedeutung.

Den omnipräsenten Chef, der Mitarbeitern auf die Nerven fiel und gleichzeitig das wohlige Gefühl gab, keine Verantwortung tragen zu müssen, gibt es nicht mehr. Das hat viel mit Vorbildverhalten zu tun, aber auch mit greifbaren Massnahmen wie einer offenen Arbeitsumgebung statt Einzelbüros.

Eine weitere Voraussetzung für eine höhere Agilität ist, dass benötigte Fähigkeiten und Kompetenzen schnell organisiert werden können. Wenn eine Kompetenz

fehlt, muss man sie aus internen oder externen Quellen abrufen können. Das bedingt eine gute interne und externe Vernetzung und den Mut der Führung, Prioritäten zu setzen.

Fazit

Mit der «Agilität» richtet sich die Arbeitswelt auf die höhere Schlagzahl in Wirtschaft wie auch Gesellschaft ein. Der Begriff «Agilität» ist zwar omnipräsent, allerdings auch vage. Jede Organisation muss für sich selber definieren, was sie darunter versteht und wie das Thema in die Gesamtstrategie eingebettet wird. Damit schafft sie klare Erwartungshaltungen bei allen Anspruchsgruppen und wird sich schrittweise in Richtung mehr Beweglichkeit, Wendigkeit und Flexibilität entwickeln. «



Porträt



Simon Bühler

Unternehmensberater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Mitglied der Geschäftsleitung und Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling.



Thomas Keller

Leiter HR Beratung

Thomas Keller ist Betriebswirtschafter HF, MAS in strategischem HR Management und hat das Senior Management Programm an der HSG St. Gallen absolviert. Er ist bei der Mobiliar als Leiter HR Beratung und HR Businesspartner für die Beratung in strategischen HR- und Transformationsthemen verantwortlich.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch

thomas.keller@mobiliar.ch

www.rpconsulting.ch

www.mobiliar.ch



LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER D'ARIEU HENTSCH

Steuereffiziente Vermögensverwaltung für Unternehmer

Erreichen Sie Ihre Ziele dank unseres massgeschneiderten Ansatzes

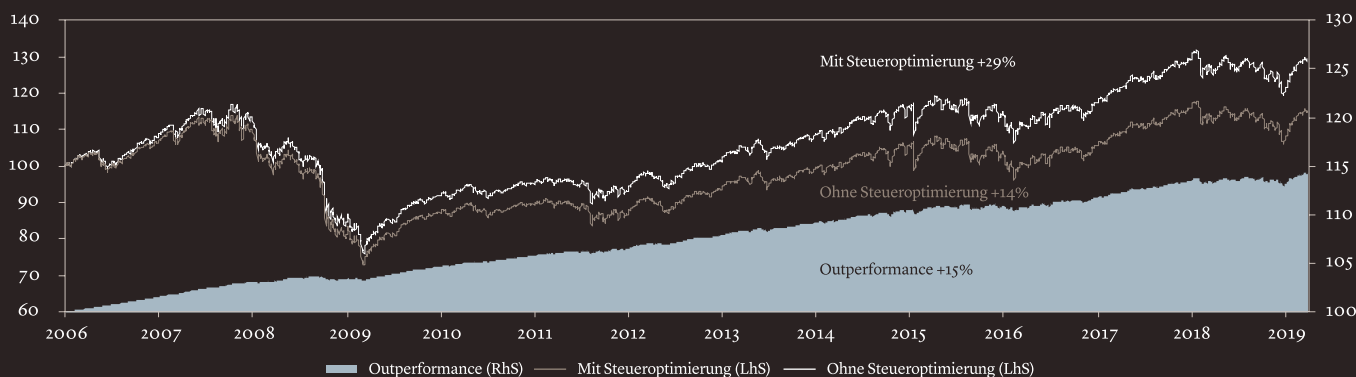
Gemäss schweizerischem Recht unterliegt das Vorsorgevermögen weder der Einkommens- noch der Vermögenssteuer. Dies bringt für Sie steuerliche Vorteile mit sich. Unsere selbstentwickelte und integrierte Technologieplattform ermöglicht eine optimale Vermögensallokation: Finanzanlagen, die höhere Erträge generieren, werden dem Vorsorgekonto zugeschlagen, und jene, die geringere Erträge und/oder Kapitalgewinne erwirtschaften, werden dem privaten Vermögen zugeordnet.

Durch die Aufteilung Ihres Vermögens auf geeignete Portfolios mit unterschiedlichem Anlagehorizont und Risikoprofil können wir den Nachsteuerertrag Ihres Gesamtvermögens verbessern mit einem durchschnittlichen Performanceplus von 0,5 – 1,5% p.a.

Mit unserer auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Anlagestrategie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre langfristigen Zielsetzungen erreichen und Sie Ihren Lebensstandard auch im Alter halten können.

Steuereffiziente Vermögensverwaltung

Simulation der Auswirkung einer Steueroptimierung seit 2006 unseres massgeschneiderten Ansatzes



Quelle Lombard Odier

Simulation nur für Illustrationszwecke. Vergleich der historischen Entwicklung eines fiktiven ausgewogenen Portfolios (taktische Allokation von Lombard Odier) mit und ohne Zusatzperformance durch Steueroptimierung. Die Steueroptimierung erfolgt für ein Portfolio mit identischem Risiko und identischer Allokation und ist unabhängig von der Marktpformance. In der Vergangenheit erzielte Renditen sind keine Gewähr für zukünftige Performance. Die Situation ist bei jedem Unternehmer anders. Zudem kann keine Garantie abgegeben werden, dass sich die Rendite auf dem Vermögen bei jedem Unternehmer ändern oder deutlich verbessern wird. Die Bank Lombard Odier & Co AG bietet keine Rechts- und Steuerberatung an und es ist ratsam, dass der Kunde eine unabhängige professionelle Beratung in Bezug auf rechtliche, steuerliche oder buchhalterische Konsequenzen erhält.

Möchten Sie mehr über die steuereffiziente Vermögensverwaltung erfahren? Unsere Bankiers stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung und freuen sich auf Ihre Kontaktaufnahme: 044 214 14 14 · Unternehmer@LombardOdier.com

Sie wünschen weiterführende Informationen oder möchten an unseren Anlässen teilnehmen? Besuchen Sie unsere Website: www.LombardOdier.com/Unternehmer