

Agiles Arbeiten: Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**

Wirtschaftswoche - Online

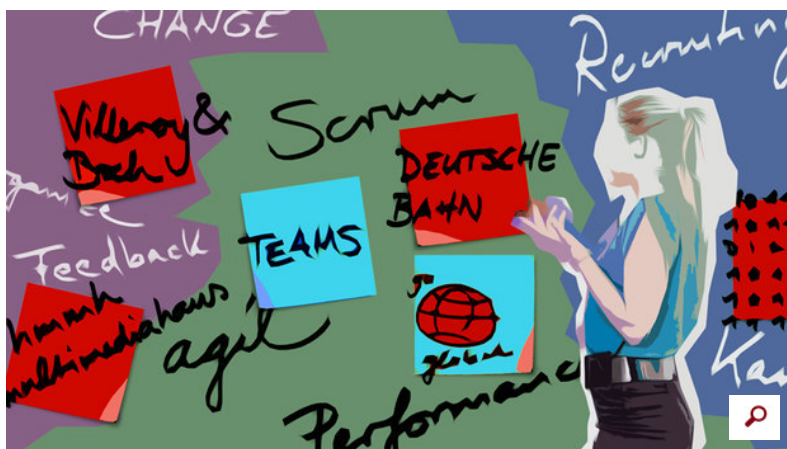
Ausgabe 02. Juli 2017

Link: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/agiles-arbeiten-wer-nicht-aufpasst-dem-fliegt-das-projekt-um-die-ohren/19988386.html>

Agiles Arbeiten

02. Juli 2017

Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren



Wie managt man agil?

Bild: Marcel Stahn für WirtschaftsWoche

von Kerstin Dämon >

Wer erfolgreich sein will, muss agil sein. Das hat wenig mit Methoden wie Scrum zu tun und auch die Post-its kann man sich schenken. Hauptsache, die Struktur stimmt. Fünf Beispiele aus der Wirtschaft, wie es gehen kann.

Bill Gates hat einmal gesagt: "Um heute erfolgreich zu sein, muss man anpassungsfähig sein und ständig neu denken, neu beleben, reagieren und neu erfinden wollen."

Das sieht man auch bei der Deutschen Bahn so und arbeitet weiter am 2016 gestarteten Programm „Zukunft Bahn“. "Bei unserem Projekt Zukunft Bahn geht es aber nicht nur darum, ob eine Schraube künftig nach rechts oder links gedreht wird, wir müssen auch etwas im Inneren der Bahn verändern", erzählt Cornelius Fischer, der im DB-Konzern für hierarchiefreies Arbeiten zuständig ist.

ANZEIGE

"Wir schauen uns an, wie sich die Arbeitsweise ändern muss. So gibt es ein neues Vergütungssystem für Führungskräfte, neue Karriere-Regeln und wir arbeiten an einer effizienteren Meeting-Kultur." Die Veränderung geschieht schritt- und abteilungsweise. So arbeitet beispielsweise die Personalabteilung des DB Vertriebs seit dem 1. Juni in agilen Teams: "Es gibt einen Chef, den sich das Team selbst gewählt hat", so Fischer. Sonstige Hierarchien haben die Personalabteilung abgeschafft.

Bei dem Softwareanbieter Haufe-umantis wählen die Angestellten schon seit 2013 ihre Führungskräfte – auch der CEO wird von seiner Belegschaft ge- und bei schlechten Leistungen wieder abgewählt.



Haufe-umantis Wählen Sie sich Ihren Chef doch selbst

Seit 2013 wählen die Mitarbeiter von Haufe-umantis ihre Führungskräfte: Wer zum Chef nicht taugt, tritt zurück. Wir haben Unternehmensgründer Hermann Arnold

Bei Softwareherstellern, Start-ups und sonstigen Digitalschmieden gehören agiles Arbeiten und flache Hierarchien zum guten Ton – so wie auch Hoodie und bunte Post-its an den Wänden. Aber bei dem ehemaligen Staatskonzern Deutsche Bahn? "Das traut man so einem großen Konzern gar nicht zu", räumt Fischer ein.





Immer mehr traditionelle Unternehmen arbeiten agil

Tatsächlich wagen sich immer mehr Unternehmen – auch aus traditionellen Industrien – an Arbeitsweisen aus der Tech-Branche.

Die Hilti AG beispielsweise verbessert ihre Bohrhammer in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Gemeinsam mit Installateuren, die die Produkte aus dem Unternehmen aus Liechtenstein beruflich nutzen, entwickelt Hilti das eigene Produktportfolio weiter und erschließt neue Geschäftsfelder für neue Produkte.

Und der Keramikerhersteller Villeroy & Boch verbessert seine Produkte Hand in Hand mit anderen Unternehmen. So ist beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem Elektronikunternehmen Loewe ein Lautsprechergehäuse auf Keramikbasis entstanden. Gemeinsam mit Swarovski entwickelte das Unternehmen aus Mettlach ein Beleuchtungssystem für Hotelbäder. Denn auch das ist agiles Arbeiten, wie Jutta Rump, sagt. "Agilität ist vor allem eine Philosophiefrage", so die Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen.

Mit agilen Tools aus der Software-Entwicklung oder dem Produktmanagement wie Kanban oder Scrum muss Agilität nicht zwangsläufig etwas zu tun haben.

-  Versenden
-  Drucken
-  Merken
-  Startseite



Management-Ansätze Warum agile Unternehmen mehr verdienen

Agilität steht auf der Führungskräfte-Floskelliste ganz weit oben. Doch es lohnt sich, die Worthülse mit Leben zu füllen. Eine exklusive Studie zeigt: Agile Unternehmen haben deutlich höhere Margen.

Bei Agilität geht es um die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung oder dem demografischen Wandel. Diese Unternehmensagilität zeigt sich – gemäß des „[Agile Performer Index](#)“ der Strategieberatung goetzpartners und der NEOMA Business School – vor allem an der Gesamtstrategie des Unternehmens, der Organisationsstruktur, Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, der IT-Infrastruktur und dem Datenmanagement, an Führung und Fehlerkultur, der Art wie Mitarbeiter rekrutiert und weiterentwickelt werden und zum Schluss auch an Arbeitstechniken.

Seite 1: **Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren**

Seite 2: **Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg**

Seite 3: **Agiles Arbeiten eignet sich nicht für jeden Bereich**

ANZEIGE

Seite 1/3 | **Alles zeigen >**

◀ 1 | 2 | 3 ▶



Autor Kerstin Dämon >
Redakteurin

Artikel bewerten



Agiles Arbeiten

Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren

Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg

ANZEIGE

Die Macher der Studie wollten herausfinden, in welchem Zusammenhang Agilität und Leistungsfähigkeit eines Betriebes stehen. Das Ergebnis: Nur fünf Prozent der untersuchten Unternehmen schaffen es, trotz geringer Agilität finanziell erfolgreicher als ihre Wettbewerber zu sein. Oder andersherum: Je agiler ein Unternehmen im Ganzen, desto größer ist sein wirtschaftlicher Erfolg. Die agilsten Unternehmen einer Branche sind demnach durchschnittlich 2,7 Mal erfolgreicher als die Konkurrenz mit starren Strukturen.

Je komplexer das Problem, desto agiler muss das Unternehmen sein

"Fälschlicherweise wird Agilität oft als Allheilmittel der Unternehmen verstanden. Jedoch zeigt sich, dass ein höherer Grad an Agilität nur in komplexen Situationen mit unsicheren Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen realisierbar ist", gibt Maximilian Rahn, Consultant beim Beratungshaus Lurse zu bedenken. Ein Bäcker muss nicht agil arbeiten, ein Software-Entwickler sollte es tun.

Drei Arten agiler Arbeit

- ▶ Scrum
- ▶ Design Thinking
- ▶ Holokratie

Rahns Arbeitgeber hat für die Studie „Agile Formen der Arbeitsorganisationen und ihre Auswirkungen auf klassische Personalinstrumente“ 20 agile Unternehmen aus elf Branchen mit mindestens 100 Mitarbeitern in über einstündigen Interviews befragt. Eines davon war die hmmh multimediahaus AG, deren Mitarbeiter sich seit 2015 selbst organisieren. Entscheidungen werden im Team beziehungsweise mit dem Kunden getroffen. Denn um dessen Zufriedenheit geht es ja – und nicht um die des Abteilungsleiters.



Manager unter Druck Teamleiter - kein Job für schwache Gemüter

Mittelmanager können es niemandem recht machen. Ihre Chefs befehlen, die Mitarbeiter lassen ihren Frust an den Sandwich-Chefs ab. Dieser Stress macht manche krank.

Bei der Bremer Agentur für Onlinemarketing kamen agile Arbeitstechniken wie Scrum und Kanban allerdings schon viel früher, nämlich seit 2009, zum Einsatz. Wirklich agil wurde das Unternehmen aber erst 2015, als es zwei Führungsebenen strich und crossfunktionale Zusammenarbeit sowie transparente Kommunikation förderte. Mit Tools zur Prozessoptimierung, was Scrum und Kanban letztlich sind, lässt sich Software programmieren oder Projekte planen, Wachstum und Mitarbeiter managen lässt sich damit nicht.

Diese sechs Faktoren führen Unternehmen zum Erfolg

- ▶ Agile Arbeitsweise
- ▶ Effektive, wertschaffende Zentrale

- ▶ Effektiver Einsatz von Shared Services
- ▶ Fokus auf Mitarbeiter & Zusammenarbeit

Mittlerweile ist in dem Unternehmen nicht mehr nur die IT-Abteilung agil, sondern auch das Marketing und die Personalarbeit. Über die Einstellung neuer Mitarbeiter entscheidet nicht mehr nur der Chef, sondern auch zukünftige Kollegen, langfristige Zielvereinbarungen sind passé, Feedback gibt es andauernd – wie das konkret aussieht, klärt jedes Team für sich.

Agiles Arbeiten bei der Südostbayernbahn

So soll auch die Zukunft bei der DB System aussehen. Das Unternehmen ist für die IT- und Telekommunikations-Infrastrukturprojekte der Bahn zuständig und plant, bis 2018 mit der Hälfte der Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams zu arbeiten. "Das wären dann immerhin 1800 Mitarbeiter. Mittelfristig soll es das gesamte Unternehmen sein", sagt Fischer.

Bei der Südostbayernbahn gebe es agiles Arbeiten sogar jetzt schon – und zwar im operativen Geschäft. "Die Bahn wird nie komplett selbstorganisiert arbeiten, aber es gibt parallel zum klassischen Modell immer mehr agile Teams", so Fischer.

- ✉ Versenden
- 🖨 Drucken
- 🔖 Merken
- 🏠 Startseite

ANZEIGE

Seite 1: **Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren**

Seite 2: **Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg**

Seite 3: **Agiles Arbeiten eignet sich nicht für jeden Bereich**

ANZEIGE

Seite 2/3 | [Alles zeigen >](#)

◀ | 1 | 2 | 3 | ▶



Autor Kerstin Dämon >
Redakteurin

Artikel bewerten

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!

ANZEIGE

Mehr zum Thema

Management >

- **PREMIUM** Innovation:
Wie sich Unternehmen neu erfinden
- **Sipgates letzte Rettung:**
Wie sich das Unternehmen in der Not neu erfand
- **Management:**
Design Thinking - Masche oder Strategie?

**DEUTSCHE
UNTERNEHMERBÖRSE**

DAS PORTAL FÜR FIRMENVERKÄUFE
– Provisionsfrei, unabhängig, neutral –

Angebote Gesuche

Eingestellt:

Branchen:

Mitarbeiter:

Umsatz:

Serviceangebote unserer Partner



Agiles Arbeiten

Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren

Agiles Arbeiten eignet sich nicht für jeden Bereich

ANZEIGE

Dass das sinnvoll ist, bestätigt Professorin Rump. "Ich muss fragen: An welcher Stelle brauche ich eine feste Struktur, um das operative Geschäft aufrecht zu erhalten?" In der HR-Abteilung, bei der IT, im Marketing, in der Geschäftsentwicklung und sogar im Vertrieb seien agile Strukturen durchaus nützlich, in der Produktion nicht. "Im Operationsraum wäre agiles Arbeiten undenkbar. Stellen Sie sich vor, der Anästhesist würde die Arbeit des Chirurgen übernehmen", sagt sie. "Es gibt Bereiche, wo jeder eine bestimmte Rolle übernehmen muss. Punkt."

Dass deshalb so manches Unternehmen agiles Arbeiten kategorisch ablehne, erinnere sie an die Diskussion um mobiles Arbeiten und Home-Office. "Da haben auch alle gesagt: Das geht nicht. Dabei ist ein Drittel der Jobs völlig ortsunabhängig."



Home-Office bei Hitze Die Mehrheit muss im Büro schwitzen

Der heißeste Tag der Woche steht an. Wohl dem, der ein klimatisiertes Büro hat oder im kühlen Home-Office arbeiten kann. Das darf aber nur jeder Dritte.

Markus Pfeiffer, Gründer und CEO der Bloom Partners GmbH., berät Unternehmen, die im Digitalisierungsprozess stecken und agil werden wollen. Er rät, interne Teams mit externen Experten zusammenbringen. Sowohl bei der Entwicklung neuer Produktideen als auch beim Erschaffen neuer Strukturen. "Bauen Sie für die Umsetzung der neuen Projekte auf echte Partnerschaften mit jungen Unternehmen und Tech-Firmen und profitieren Sie gemeinsam von der erfolgreichen Etablierung Ihrer Produkte am Markt", sagt er.

ProGlove bei BMW

Als Vorbild hierfür nennt er BMW. "Der Automobilkonzern pflegt enge Beziehungen zu Start-ups, zum Beispiel aus dem TechFounders Accelerator in München." Außerdem implementiere BMW gezielt sogenannte Minimum Viable Products (MVP) - wörtlich "minimale überlebensfähige Produkte" in seine Produktionsprozesse, um deren Funktionalität und Marktfähigkeit früh zu testen.

Das war zum Beispiel mit dem smarten Handschuh ProGlove der Fall: Die Handschuhe von Thomas Kirchner und Paul Günther können Informationen aus Maschinen auslesen oder Strom messen. Das Start-up ProGlove hat damit den [Neumacher-Wettbewerb 2016 der WirtschaftsWoche gewonnen](#).



Gründerpreis Zwei Tüftler mit einer Vision

Der Sieger des Neumacher-Wettbewerbs.

ANZEIGE

für ihn und seinen Compagnon schnell fest: ein intelligenter Handschuh für die Automobilindustrie muss her. Den BMW nun auch verwendet. "Statt selbst Dinge zu entwickeln, verlässt man sich hier gezielt auf starke Partner aus der Startup-Szene und deren innovative Einflüsse", lobt Pfeiffer.

Etablierten Unternehmen, die sich agilen Arbeitsweisen oder derartigen Partnerschaften öffnen wollen, rät Rump allerdings, die Schnittstellen zwischen traditionellen Arbeiten und der digitalisierten Welt zu beobachten. Sprich: Wie gehen die Mitarbeiter, die mit Stechuhr und kontrollwütigem Chef arbeiten müssen, mit denen um, die tun und lassen können, was sie wollen, solange das Ergebnis stimmt? Sind sie bereit, deren Ideen umzusetzen, oder blockieren sie die Kollegen? Rump ist überzeugt: Wer hier nicht aufpasst, dem fliegt das ganze Projekt um die Ohren.





Seite 1: **Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren**

Seite 2: **Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg**

Seite 3: **Agiles Arbeiten eignet sich nicht für jeden Bereich**

Seite 3/3 | **Alles zeigen >**

◀ | 1 | 2 | 3 | ▶

-  Versenden
-  Drucken
-  Merken
-  Startseite



Autor Kerstin Dämon >
Redakteurin




Artikel bewerten 

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!

ANZEIGE

Mehr zum Thema

Management >

-  **Innovation:**
Wie sich Unternehmen neu erfinden
-  **Sipgates letzte Rettung:**
Wie sich das Unternehmen in der Not neu erfand
-  **Management:**
Design Thinking - Masche oder Strategie?

 **DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE**

DAS PORTAL FÜR FIRMENVERKÄUFE
– Provisionsfrei, unabhängig, neutral –

Angebote Gesuche

Eingestellt

Branchen

Mitarbeiter

Umsatz

Serviceangebote unserer Partner



Bellevue Ferienhaus
Exklusive Urlaubsdomizile zu Top-Preisen.



Jobturbo
Finden Sie jetzt den passenden Job mit dem Jobturbo.



Immobilien Scout24
Attraktive Angebote und Services rund um Ihre Wunschimmobilie.



Währungsrechner
Unser Währungsrechner rechnet ihnen jeden Geldbetrag in eine beliebige andere Währung um.

 Brutto-Netto-Rechner	 Tagesgeldvergleich	 Girokonto-Vergleich	 Festgeld-Vergleich	 Depot-Vergleich
 Sparbrief-Vergleich	 Geldanlage-Rechner	 Kreditrechner	 Ratenkredit-Vergleich	 Hypothekendarlehen
 Stundenlohnrechner	 Effektivzinsrechner	 Tilgungsrechner	 Währungsrechner	 KFZ-Versicherungen
 Strom-Vergleich	 DSL-Vergleich	 Renten-Rechner	 Bundesschatzbrief	 KFZ-Steuerrechner

[alle Tools >](#)

ANZEIGE