



Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie sinnvoll es ist, auf Krisen – jedweder Ursache – gut vorbereitet zu sein und sie klug zu managen. Mit welchen Strategien Unternehmen gut und resilient durch Krisen gehen können, ist Inhalt der Unternehmensgespräche von [Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen](#) (HWG) und Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP). Die 3. Veranstaltung nahm am 7. Oktober 2021 den Erfolgsfaktor Agilität in den Fokus und zeigte, wie Unternehmen zu einer agilen Organisation kommen können.

Prof. Dr. Rainer Völker, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, betrachtete Agilität im unternehmerischen Gesamtkontext und zeigte anhand eines „Future Readiness-Checks“, wie Unternehmen zukunftsfähig werden können. Daniel Philipp Friedmann, Bosch Power Tools, hat die Einführung eines skalierten agilen Rahmenwerks bei der Professional Power Tools Business Unit begleitet und berichtete darüber, welche typischen Herausforderungen Teams und Führungskräfte bei der Implementierung agiler Arbeitsmethoden meistern müssen.

Balance von Agilität und Effizienz

Prof. Dr. Rainer Völker vom Institut für Management und Innovation an der HWG Ludwigshafen weiß aus seiner Erfahrung mit Unternehmen und aus Studien: Entscheidend für den langfristigen Erfolg sind Innovationskraft und ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell, zudem branchenspezifische Faktoren:

„Resilienz reicht nicht, um zukunftsfähig zu sein.“

Der Mittelstand solle mehr aus gelebter Praxis und wissenschaftlichen Erkenntnissen lernen. Agilität bedeute rasches, flexibles und proaktives Handeln. Wichtig sei die Balance zwischen Agilität und Effizienz im Unternehmen.

Der „Future Readiness-Check“ schaffe einen Überblick, wo das Unternehmen in seiner Zukunftsfähigkeit stehe, zudem biete er Handlungsempfehlungen und Hilfe bei der Umsetzung. Agilität ist ein Faktor, wie die Transformation gelingen kann. Arbeitsmethoden, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben, auf andere Bereiche zu übertragen, gehe über den Entwicklungsprozess hinaus und betreffe insbesondere die Managementprozesse:

„Im Mittelpunkt agiler Strategieprozesse steht die Veränderung der Organisation, der Führung und des Mindsets“,

so Prof. Dr. Rainer Völker. Dabei müsse das Unternehmen nicht komplett agil werden. Es gebe verschiedene Modelle, die agiles Arbeiten auch nur zum Teil in bestimmten Bereichen ermöglichen.

Externes Coaching wichtig

Wie die Transformation zu einer agilen Organisation gelingen kann, schilderte Daniel Philipp Friedmann, Bosch Power Tools in einem mitreißenden Beitrag. In einem Pilotprojekt sollte er ein agiles Team aufbauen und leiten - mit dem klaren Auftrag, agile Methoden zu nutzen, aber auch: den Umsatz zu steigern. Schnell wurde klar, dass die agilen Arbeitsmethoden nicht sofort umgesetzt werden konnten und die Hilfe eines externen Coaches nötig ist. Das Team habe angefangen, selbstorganisiert zu arbeiten. Dafür sei große Selbstdisziplin nötig gewesen.



„Anregungen von außen sind sehr wichtig. Es gibt viele erfolgreiche Beispiele, bei denen sich Unternehmen zielführend Gutes abschauen können.“

Prof. Dr. Rainer Völker,
Hochschule für Wirtschaft und
Gesellschaft Ludwigshafen



„Agilität! Wenn sie erstmal da ist, geht sie nicht mehr weg.“

Daniel Philipp Friedmann,
Bosch Power Tools

„Dass die Entscheidungsmacht auf das gesamte Team verteilt wird, kann für die Geschäftsführung zunächst beängstigt sein. Doch es wurde schnell klar, dass das Team durch die Selbstorganisation und die Transparenz motivierter war und sich eigenständig optimierte“,

berichtete Daniel Philipp Friedmann. Auch er musste seinen Führungsstil anpassen: Der Chef trete eher als Coach und Vermittler auf. Schwierigkeiten könnten jedoch aufkommen, wenn das Team die Selbstverantwortung nicht annimmt oder aber der Vorgesetzte nicht bereit ist, die Verantwortung abzugeben. Veränderungen brauchen Zeit, hat Friedmann erfahren. Es bringe nichts, ein agiles Team zu haben, wenn der Rest des Unternehmens nicht agil sei, da die Abhängigkeiten den agilen Prozess wieder verlangsamen würden.

„Aus dem Management müssen klare Strategien und Maßnahmen kommen. Dazu gehört auch das effiziente Management von Abhängigkeiten.“

Wichtig sei, die strategischen Ziele transparent zu kommunizieren, Projekte zu priorisieren und eine offene Absprache über Hierarchien hinweg zu ermöglichen.

„KMU's müssen nicht komplett agil werden, um zukunftsfähig zu werden. Es kommt auf das richtige Maß von Agilität an.“

Agilität bedeute, kundenorientiert und zielgenauer sein, aber nicht: zweckfrei. Eigene Lösungen zu finden, die zum Unternehmen passen und von guten Beispielen zu lernen, sei wichtig, so Friedmann, und könne das eine oder andere Ausprobieren abkürzen.



Agilität ist nicht zweckfrei

In der abschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die agile Transformation eine permanente Phase der Unsicherheit und ständigen Veränderung ist. „Gerade das ist ja das Ziel: Ich kann mich schnell verändern“, so Friedmann. Insbesondere für KMUs sei das Ausprobieren von agilen Arbeitsmethoden aus wirtschaftlichen Gründen oft nicht möglich, wendet Prof. Dr. Völker ein:

Terminhinweis

4. Unternehmensgespräch

Erfolgsfaktor „Strategic Foresight“ – Wie man sich durch Antizipation vor Überraschungen schützt

Donnerstag, 30. November 2021, 11:00–12:30 Uhr, digital

Impulsgeber:

Andreas Weßner, Institut für Technologie und Arbeit e.V.
Christian Rauch, iTSM Group

Bitte senden Sie Ihre Zusage bis Freitag, den 26. November 2021, per E-Mail an anmeldung@zirp.de.

Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz
(ZIRP) e.V.
Auf der Bastei 3
55131 Mainz
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87
Fax: 0 61 31 – 16 25 54
E-Mail: mail@zirp.de
www.zirp.de

Verantwortlich:
Heike Arend, Geschäftsführerin
Vorsitzende:
Dr. Sabine Nikolaus, Landesleiterin
Deutschland der Boehringer Ingelheim
Deutschland GmbH
Stv. Vorsitzende:
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Redaktion:
Verena Halfmann
Tamara Goretzka
Claudia Kut
Bildnachweise:
© Prof. Dr. Rainer Völker
© Daniel Philipp Friedmann