

Business Agility ist eine Frage der Unternehmenskultur

# Mammutaufgabe Agilität

Um neue Herausforderungen besser zu bewältigen und in dynamischen Märkten zu bestehen, streben Unternehmen nach Business Agility. Die ist weniger eine Frage moderner Technik als der Bereitschaft zu Veränderungen an internen Strukturen und Abläufen.

**W**as haben Kodak, Nokia und Quelle gemeinsam? Alle drei Unternehmen waren in ihren Marktsegmenten einst führend, verloren die Spitzenposition jedoch, weil sie technische Entwicklungen und sich verändernde Kundenwünsche verschliefen. Die Liste ließe sich mit Blackberry, Neckermann, Yahoo und anderen Namen fast beliebig fortsetzen und verdeutlicht, wie wichtig es für Unternehmen ist, anpassungsfähig zu sein. Selbst etablierten Branchenriesen fällt das schwer, weil Märkte sich inzwischen aufgrund disruptiver Technologien, kurzer Produktlebenszyklen und der eng vernetzten Weltwirtschaft sehr schnell wandeln.

Der Schlüssel, um in diesem Umfeld langfristig erfolgreich zu sein, ist Business Agility. Dahinter verbirgt sich weit

mehr als nur die Fähigkeit, auf Trends im Markt zu reagieren oder in Ausnahmesituationen wie der Corona-Pandemie zu bestehen. Vielmehr handeln agile Unternehmen vorausschauend, um sich auf kommende Veränderungen einzustellen und neue Produkte und Services schnell zur Marktreife zu bringen. Sie hinterfragen ihre Handlungen konsequent und sind bereit, eingeschlagene Wege, die keinen Erfolg versprechen, wieder zu verlassen.

**Kleine Schritte statt großer Pläne.** Fünfjahrespläne und das klassische Projektmanagement, bei dem vorab definierte Ziele über exakt festgelegte Abläufe erreicht werden sollen, sind zu starr für Business Agility. Stattdessen müssen Unter-

Illustration: © ivector/shutterstock.com



nehmen ihre Unternehmensziele auf Abteilungen und Teams herunterbrechen, die daraus Teilziele entwickeln und diese in kleinen, oft experimentellen Schritten erreichen – und dabei ihre Arbeit und die Ziele regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um nicht am Bedarf von Kunden vorbei zu entwickeln.

Bislang sind oft nur IT-Abteilungen agil aufgestellt, doch es gibt häufig Bestrebungen, auch in anderen Abteilungen agile Strukturen aufzubauen und agile Methoden einzusetzen. Insbesondere wenn die Agilität von oben verordnet wird und das Top-Management nicht ausreichend vermittelt, dass die agile Zusammenarbeit bereichs- und abteilungsübergreifend erfolgen muss, besteht aber die Gefahr, dass Abteilungen in agilen Silos nebeneinander her arbeiten. Überdies werden einzelne Bereiche wie Personal oder Finanzen gerne übersehen, doch auch sie müssen ein agiler Bestandteil der gesamten, agil operierenden Organisation sein. Besser ist es daher, nicht einzelne Bereiche zu transformieren, sondern dass gesamte Unternehmen neu aufzustellen und übergreifende Teams mit Mitarbeitern aus Produktentwicklung, IT, Vertrieb, Marketing, Personal, Finanz und Recht zu bilden. Die Mitarbeiter stehen in engem Austausch miteinander, bringen ihre jeweilige Expertise ein und sind gemeinschaftlich für ein Produkt oder einen Service verantwortlich.

Weil diese Veränderungen alle Abteilungen betreffen und teilweise über Jahrzehnte etablierte Strukturen aufgebrochen werden müssen, ist es eine Mammutaufgabe, ein Unternehmen agiler zu machen. Vor allem die notwendigen Anpassungen in der Unternehmenskultur sind bisweilen schmerzhaft, weil sich Kompetenzen und Aufgaben verändern: Führungskräfte befürchten häufig einen Machtverlust, wenn sie Verantwortung abgeben, während Fachkräfte sich sorgen, durch das Teilen von Wissen überflüssig zu werden. Sie zögern, gewohnte Pfade zu verlassen und Neues auszuprobieren, weil sie Fehler vermeiden wollen.

**Ängste ab- und Vertrauen aufbauen.** Den Kulturwandel einzuleiten und voranzutreiben, ist eine Aufgabe des Top-Managements. Es muss ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen, in dem sich Mitarbeiter unabhängig von ihrer Position auf Augenhöhe miteinander austauschen, in dem sie eigenverantwortlich handeln können, ohne dass Vorgesetzte jede Entscheidung absegnen, und in dem Fehler offen angesprochen und als Chance zu Verbesserungen gesehen werden. Dafür braucht es Mut und Offenheit – das lässt sich allerdings schlecht verordnen, vor allem wenn Unternehmen zuvor sehr hierarchisch aufgestellt waren und eine Fehlervermeidungskultur vorherrschte.

Mit der Vorgabe einfacher Prinzipien und Maßnahmen, die leicht verständlich und gut umsetzbar sind, können sie den Wertewandel jedoch sanft einleiten. Häufige, nicht strategische oder schnell zu treffende Entscheidungen, die keine weitreichenden Auswirkungen haben, können beispielsweise von Vorgesetzten an Teams abgegeben werden. Das fördert selbständiges und vorausschauendes Handeln und entschlackt Prozesse. Machen sie alle Aufgaben und Prozesse transparent, ist zu jeder Zeit der Stand aller Arbeiten einfach ablesbar – Reportings fallen weg und es entsteht gegenseitiges Vertrauen.

**Neutraler Blick von außen.** Oft kann es sinnvoll sein, externe Spezialisten wie CGI hinzuzuziehen, die Erfahrung mit Change-Prozessen haben und unbefangene Empfehlungen aussprechen können. Gemeinsam mit diesen entwickeln Unternehmen eine agile Roadmap für die angestrebten Veränderungen, wobei bereits bei der Entwicklung der Roadmap die neuen Denk- und Arbeitsweisen zum Zuge kommen. Gerade in der Anfangszeit ist ein intensives Coaching von Führungskräften und Arbeitsgruppen unerlässlich, damit diese die agilen Methoden verinnerlichen und als Multiplikatoren in alle Bereiche des Unternehmens tragen. Zudem fallen den Gesprächen mit den Coaches und beim Erarbeiten der Roadmap schon viele Ansatzpunkte für Verbesserungen auf.

Natürlich brauchen die Veränderungen Zeit und erfordern Investitionen. Einerseits in neue Technik wie Testumgebungen und Kollaborationstools, andererseits in Mitarbeiter, die insbesondere Freiräume benötigen – wer dauerhaft überlastet ist und unter permanentem Druck steht, hat weder die Zeit noch den freien Kopf, um konstruktiv und fokussiert am Unternehmenswandel mitzuwirken. Doch ist Veränderungswille und Engagement aufseiten von Unternehmen und Mitarbeitern vorhanden, zeigen sich schnell Ergebnisse. Alle Beteiligten gewinnen an Erfahrung, um den Wandel voranzutreiben und Business Agility als permanenten Prozess zu etablieren. Denn das ist das Wesen von Agilität: sich und das Erreichte zu hinterfragen und sich stetig anzupassen und zu verbessern. ■



**Whitepaper Business Agility**  
 Wie Unternehmen ihre Business Agility in Krisenzeiten verbessern können beschreibt das Whitepaper Business Agility von CGI:  
<https://www.de.cgi.com/de/white-paper/cgi3r/improving-business-agility-unprecedented-time>



Tanja Osterloh,  
 Lean Agile Coach und Trainer  
 bei CGI in Deutschland

Weitere Informationen zum Thema Business Agility finden sich auf der Webseite von CGI: <https://www.de.cgi.com/de/business-agility>