

WEB SPECIAL

Zur IN TIME Ausgabe | 01.2017



Agilität oder Kontrollverlust?

Scrum, Kanban, LEAN – welches Unternehmen beschäftigt sich nicht täglich mit Herausforderungen und Methoden, um schnell auf die Dynamik seiner Märkte reagieren zu können? Das Mittel scheint klar: Agilität in den organisatorischen Strukturen. Und wie werden Unternehmen agil? Was zunächst wie ein Widerspruch klingt, ist keiner – denn Agilität beginnt bei den Prozessen.

Als Frederick Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts mit seinem Prinzip zur Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen die industrielle Massenproduktion umkrempelte, ging es ihm um maximale Effizienz – und hierarchische Kontrolle. Ein Prinzip, das sich in seinen Grundzügen in Europas Industrie bis zur überschwappenden LEAN-Welle in den 1990er Jahren hielt. Zwar war die Idee einer schlanken Produktion angesichts der zunehmenden Globalisierung willkommen, doch bei der Umsetzung taten sich viele Unternehmen schwer: Hierarchische Kontrollstrukturen auf Managementebene störten oftmals die vollständige Umsetzung der Aspekte hinter LEAN. Lange Entscheidungswege und damit fehlende Handlungsfähigkeit bei komplexen Fragestellungen waren die Folge. Als Reaktion wurden Prozesse optimiert, zusammengefasst und festgeschriebenen Standards unterworfen. Genau diese Standards und starren Strukturen jedoch verhindern schnelles Handeln, um auf Marktveränderungen zu reagieren.

Abhilfe verspricht hier der Einsatz von Agilität. Zwar ist dieser Ansatz gar nicht so neu – bereits Kanban und Scrum basieren auf solchen flexiblen Strukturen. Dennoch gibt es einiges zu beachten, damit der Einsatz agiler Methoden gerade in technischen Unternehmen nicht zu einer Bauchlandung führt. Agilität lässt sich nicht „einfach so“ einführen. Auch wenn es vom Management oft gewünscht wird; Es handelt sich dabei nicht um eine Methode, die universell vorgefertigt ist und direkt in das Unternehmen übernommen werden kann. Ein Geschäftsführer oder Vorstand kann allenfalls überlegen: Wie kann ich mit meinen aktuellen Kunden, mit meinem bestehenden Team und mit meinen bewährten Zulieferern mein Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums neu organisieren? Er muss sich bemühen, eine gewisse „Denkträgheit“ zu überwinden und seine Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative auffordern und ihnen die Freiräume dafür geben.

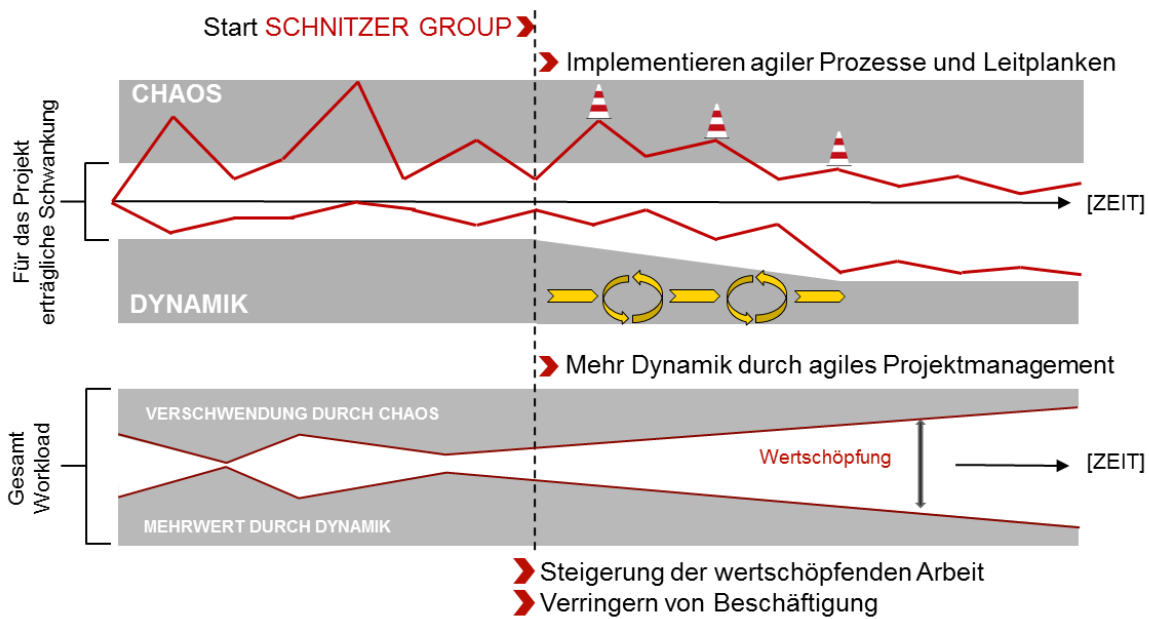


Bild 1: Durch die Anwendung agiler Prozesse wird Chaos reduziert und Dynamik gefördert. | Quelle: Schnitzer Group

Agilität muss für jede Organisation neu gedacht werden. Um im technischen Unternehmen den Grundstein dafür zu legen, ist die Integration agiler Prozesse äußerst hilfreich. Dies mag im ersten Moment widersprüchlich klingen, ist jedoch nach den Erfahrungen des Teams der Schnitzer Group der Schlüssel dafür, ein Unternehmen auf Dauer agil zu machen. Konkret sind folgende Punkte zu beachten:

- Mitarbeiter aktiv zum „Wieder-selber-Denken“ und zur Kommunikation anregen
- Unternehmen als ganzheitliches soziologisches System betrachten
- Agile Prozesse erarbeiten und implementieren, um der aus dem Projekt entstehenden Dynamik Leitplanken vorzugeben
- Dem Team möglichst großen Handlungsspielraum gewähren, ohne das Projektziel aus den Augen zu verlieren.

Ein technisch-orientiertes Unternehmen unterliegt zusätzlich einer Vielzahl vom Kunden und dem Gesetzgeber geforderten Normen und Zertifizierungen, die die Entwicklung einer agilen

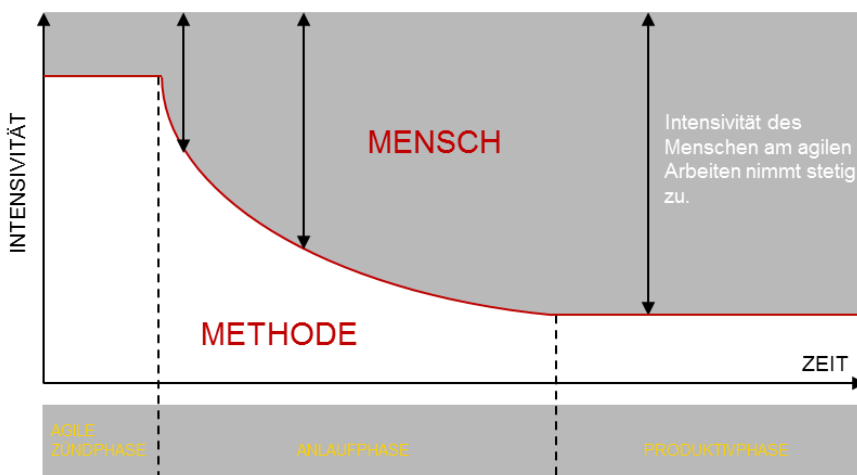


Bild 2: Der Faktor Mensch ist für erfolgreiches agiles Arbeiten unerlässlich. | Quelle: Schnitzer Group

Unternehmensstruktur hemmen. Auch diese Rahmenbedingungen müssen mithilfe agiler Prozesse in eine neue Struktur transferiert werden.

Mit agilen Prozessen fördern Unternehmensleiter Könnern und die Zusammenarbeit zwischen den Teams, vermeiden bloße Beschäftigung, legen den Schwerpunkt auf wertschöpfende Arbeit und stellen den Kunden in den Fokus. Die Schnitzer Group

unterstützt bei der Entwicklung und Einführung dieses agilen Modells – individuell und auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten.

Dabei baut sie auf langjährige Erfahrungen im praktizierten Projektmanagement, die sie um moderne agile Denkansätze zum SYSTEMIC PROJECTMANAGEMENT erweitert hat.

Um die Frage nach Agilität oder Kontrollverlust zu beantworten: Der agile Prozess ist ein Extrakt aus langjährig praktiziertem Standard-Projektmanagement, das mit modernen Denkansätzen kombiniert wird. Diese Prozesse dienen als Hilfsmittel, um alle Beteiligten für die notwendigen Veränderungen zu sensibilisieren, um der Triebkraft der Menschen einen Rahmen zu geben, um sie zu fördern. Dazu gehört es auch, die Kontrolle abzugeben – ein Verlust ist das jedoch sicher nicht.

Interview: 3 Fragen an Christian Meier

Wo sehen Sie die größte Herausforderung für technische Unternehmen, wenn es um mehr Agilität geht?

Das beginnt beim blinden Wunsch „Mit Agilität wird alles gut!“. Viele Unternehmen versuchen, sich einer fertigen Methodik zu bedienen. Es entsteht der Eindruck, agil zu sein wäre ein neuer Hype, eine Modeerscheinung. Viele kratzen aber nur an der Oberfläche des Themas und verstehen nicht, was wirklich dahinter steckt. Eine dadurch unkontrollierte und unvollständige Implementierung von agilen Methoden endet oftmals enttäuschend für alle. Die Aschereste im Kamin der Managementoptimierung sind oftmals deprimierte und überlastete Mitarbeiter. Und statt eines Management-Eldorados finden wir eine weitere ausgebrannte Steppe im Portfolio gescheiterter Change-Projekte vor.

Wie können insbesondere die Mitarbeiter bei solchen Projekten besser eingebunden werden?

Die im Artikel beschriebene Denkrägheit ist eines der Hauptprobleme – was sich doch einfach lösen ließe. Mein Credo ist hier „Menschen, ihr müsst selber denken!“. Und zwar alle Beteiligte. Denn der Prozess selbst ist nicht intelligent und innovativ, die Menschen aber sind es. Sie benötigen aber Freiräume und gleichzeitig Leitplanken, um erfolgreich im Team zusammen zu arbeiten und sich zu entwickeln.

Was raten Sie also in Ihren Projekten den Unternehmen?

Agilität kann in einem Unternehmen nicht wachsen, wenn diese sich selbst nicht ganzheitlich als soziologisches System betrachten. Und jedes System ist anders. Hier eine Methode zu kopieren ergibt keinen Sinn, weil es nur Maßanfertigungen gibt. Der Stoff ist gleich, der Schnitt individuell. Wir möchten daher vor allem die Mitarbeiter zum Selbst-Aktiv-Werden anregen und sich eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die zu ihren Bedürfnissen passt. Das stärkt sie, um auch in der Zukunft mit breiten Schultern und aufrechtem Gang durch die Welt der Projekte zu marschieren.

Christian Meier MSc



Christian Meier studierte Prozessmanagement und unterstützt seit Jahren technische Unternehmen aller Branchen bei der Gestaltung agiler Organisations- und Managementprozesse.

Fallbeispiel:

So geht Agilität im Projektmanagement



Der Ernstfall tritt ein: Wenige Wochen vor dem Produktionsanlauf eines Auspuffs wurde die technische Machbarkeit durch den Unterlieferanten in Frage gestellt. Was ist zu tun?

Mit Standardprozessen kommen die Beteiligten hier nicht weit, eine schnelle Lösung muss her. Dazu braucht es vor allem eine **agile Kultur im Unternehmen**, bei der Irrtümer erlaubt sind, während Fehler vermieden werden sollen. Dahinter steckt der Gedanke, dass es ohne Scheitern kein Lernen und ohne Lernen keinen Fortschritt gibt. Kurz: Die Prozesse müssen sich situativ anpassen lassen.

Die Experten der Schnitzer Group wurden gerufen und wendeten agiles Projektmanagement an, um das Team – bestehend aus Unterlieferant und Kunde – anzuleiten. **Denn Können sind für agile Prozesse unerlässlich.** Sie sind in ihrem Fachbereich echte Profis und können nachhaltige Ideen liefern.

Um die Komplexität zu senken, definierte das Team Wochenziele, die dann in einzelne Tagesaufgaben heruntergebrochen wurden. Täglich besprach die Gruppe Fortschritte genauso wie Hemmfaktoren und unterstützte sich gegenseitig. **Diese Zusammenarbeit baut vor allem Abteilungsdenken ab.**

Der Systemic Projectmanager der Schnitzer Group übernahm dabei die Rolle der Teamführung. Zusätzlich bildete er die Schnittstelle zu Lieferanten und Kunden, um im wöchentlichen Rhythmus Unterstützung bei übergreifenden Projektverantwortlichen einzufordern. **Diese äußeren Reize dienen dazu, das Vorhaben zu beschleunigen und entkoppeln die Team-Mitglieder von ehemals definierten Prozessen und Abläufen.**

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: Große Ziele werden in kleinen Schritten abgearbeitet; die Projektteilnehmer konzentrieren sich auf das Wesentliche, nicht auf das Gesamtkonstrukt. **Damit lässt sich Chaos vermeiden, das ggf. mit Dynamik verwechselt werden könnte.**

Nicht zuletzt wollen Mitarbeiter arbeiten und nicht nur beschäftigt werden. Daher wurden das Reporting und die Dokumentation auf ein für das Lieferantenmanagement erträgliches Minimum reduziert. In Abstimmung mit dem Kunden kam hier ein Kanban-System zum Einsatz, das Projektschritte in Echtzeit darstellen kann.

Im diesem Fall konnte die Produktion des Auspuff fristgerecht anlaufen. Möglich war dies aber nur durch agile Prozesse, die im Unternehmen implementiert und gelebt wurden.



SCHNITZER GROUP

Schnitzer Group GmbH & Co. KG
Paradiesstrasse 4
88239 Wangen im Allgäu
Germany
Phone +49 7522 7079 69-0

Schnitzer International Swiss GmbH
c/o OBT AG
Hardturmstrasse 120
8005 Zurich, Switzerland
Phone + 41 43 818-2536

Schnitzer Consulting Shanghai Co. Ltd
c/o German Centre, Pudong
88 Keyuan Road,
Room 626 – Tower 2
Zhangjiang High-Tech Park
201203 Shanghai, China
Phone + 86 21 2898-6184

Schnitzer Group USA, Inc.
121 West Trade Street, Suite 2850
Charlotte, NC 28202, USA

info@schnitzer-group.com
www.schnitzer-group.com

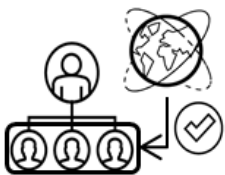
6 Merkmale für die Gestaltung agiler Prozesse

Merke 1: Kein Theater



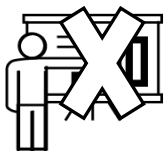
- Vermeiden von Methodentheater
- Methoden alleine machen das Team nicht „agil“ sondern erzeugen Theater.
- Theater beschäftigt Mitarbeiter nur, anstatt Probleme zu lösen.
- Chaos und Dynamik muss vom Management klar unterschieden werden.

Merke 2: Reize zulassen



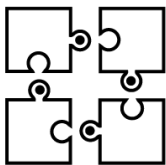
- Äußere Reize in das Unternehmen bis zum Team lassen.
- Vermeiden der Transformation von äußeren in innere Reize.
- Reiztransformation geht zu langsam und verbraucht zu viele Ressourcen.
- Keine alleinige Fixierung auf ehemals definierte Prozesse und Abläufe.

Merke 3: Arbeit statt Beschäftigung



- Mitarbeiter wollen arbeiten und nicht nur beschäftigt werden.
- Arbeit am Kunden ist Wertschöpfung; Beschäftigung ist Verschwendung.
- Beschäftigung auf ein für die Organisation erträgliches Minimum reduzieren.

Merke 4: Zusammenarbeit



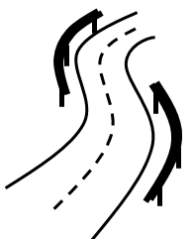
- Unternehmungen entstehen, weil einer alleine es nicht kann.
- Abbau von Abteilungsdenken; übergreifende Zusammenarbeit fördern. Weltweit.
- Verhindern von U-Boot Projekten. Zusammenarbeit findet auf der Hauptbühne statt!
- Nicht fragen nach „Wie organisiere ich mein Unternehmen“ sondern „Wie muss sich das Unternehmen mit dem aktuellen Team, dem aktuellen Budget mit dem aktuellen Lieferanten, für den aktuellen Kunden organisieren!“
- Es gibt keine Generallösung; keine Blaupause: Menschen Ihr müsst selber

Merke 5: Köenner fördern



- Um zu denken braucht es Köenner.
- Köenner sind nicht erfahren sondern in Ihrem Fachbereich professionelle Experten.
- Köenner sind für agile Prozesse unerlässlich.
- Prozesse haben keine Ideen und können nicht denken; Menschen

Merke 6: Erzeugen einer agilen Kultur



- Irrtümer sind immer erlaubt; Fehler müssen vermieden werden!
- Scheitern muss erlaubt sein! - Ohne Scheitern kein Lernen, ohne Lernen kein Fortschritt!
- Ein agiler Prozess hat Handlungsspielraum und Leitplanken um in der Spur zu bleiben.
- Agilität entsteht wenn Prozesse verlassen und situativ angepasst werden