



Die Agile Organisation

Agilität in Unternehmen ist momentan in aller Munde. Themen wie Agile Führung, Agile Prozesse und Agiles Projektmanagement werden in verschiedensten Ausprägungen umgesetzt. Teils als singuläre Lösungen, teils als Bestandteil einer Agilen Transformation. Daraus ergibt sich oft die Fragestellung, ob die Organisationsstrukturen diesen Wandel unterstützen oder ob Anpassungen notwendig sind, damit Agilität seine Wirkung entfalten kann.

Zunächst kann Entwarnung gegeben werden. Einzelne Agile Elemente wirken bereits hervorragend, auch wenn sie nicht in eine Agile Gesamtlösung eingebettet sind. Dies ist jedoch auch ein Risiko für ein unternehmensweites, integriertes Gesamtkonzept. Etablierte Standards, die sich bewährt haben, werden oft nicht nochmals angepackt, um diese auf das nächste Level zu bringen. Hier fehlt meist die Motivation, nochmals genauer hinzusehen. So entsteht

ein Wildwuchs aus Methoden, Prozessen und Organisationsformen.

Oft wird als Ausweg aus dieser Vielfalt einfach ein neuer Standardprozess, neue Projektmanagementmethoden oder Organisationsformen über die Belegschaft gestülpt. Damit erreicht man einen gemeinsamen Standard sowie gemeinsame Sprache und Verständnis. Die Vorteile sind wiederum spürbar und bringen das Unternehmen einen Schritt weiter. Leider gehen dabei die in den einzelnen Bereichen etablierten Methoden und die daraus entstandenen Effizienzen teilweise verloren.

Als Unternehmen will man aber beide Vorteile vereinen, die individuelle Optimierung der einzelnen Unternehmensbereiche sowie übergreifende und einheitliche Standards. Dies klingt auf den ersten Blick nach gegensätzlichen Zielen. Es müssen demnach Wege beschritten werden, um beide Ziele zu erreichen, ohne sie gegensätzlich zu limitieren.

Durch Anwendung Agiler Methoden und strenge Einhaltung der Grundprinzipien lassen sich diese Konflikte lösen und ein Gesamtoptimum zu schaffen.

Da Agiles Handeln immer auf der Kommunikation und der Intelligenz der ausführenden Personen aufbaut, setzen integrierte Lösungen auch genau hier an. Das bedeutet, dass der wesentliche Fokus auf der Optimierung der Schnittstellen in der Kommunikation operativer Prozesse zu übergeordneten Standards und Organisationsstrukturen liegt. Das bedeutet, dass die in den jeweiligen Prozessen optimierten Arbeitsweisen erhalten bleiben, jedoch eine klare Einordnung in eine übergeordnete Struktur bekommen.

Diese Schnittstellen sind auf der einen Seite einheitliche Standards in fachbereichsübergreifenden Prozessen und zum anderen eindeutige Funktionsbeschreibungen der einzelnen Organisationseinheiten. Dabei stehen nicht detailgenaue Funktionsdefinitionen oder Hierarchiebeschreibungen im Vordergrund, sondern nur die notwendigen Definitionen zur optimierten Kommunikation im Unternehmen. Vermieden werden eine unterschiedliche „Sprache“ in den einzelnen Unternehmensbereichen sowie Interpretationsspielräume in den Spielregeln der Zusammenarbeit untereinander.



Auch wenn inhaltlich nichts verändert werden soll, so ergeben sich dennoch Änderungen, an die sich die Mitarbeiter gewöhnen müssen. So ändern sich einige Begrifflichkeiten und deren Definitionen. Überarbeitete Schnittstellen und Definitionen von Funktionen und Prozessen werden schnell akzeptiert, da sie logisch sind und Klarheit in der täglichen Zusammenarbeit bringen.

Da im Rahmen einer Prozess- und Organisationsoptimierung auch Widersprüchlichkeiten und Bugs bereinigt werden, entsteht eine starke Akzeptanz und die optimierten Standards tragen zu einer gefestigten Unternehmenskultur bei. Mitarbeiter, die Zusammenhänge besser verstehen und respektieren, werden ihren persönlichen Beitrag wesentlich gezielter und motivierter einbringen und sich mit ihrer Tätigkeit sowie dem Unternehmen stärker identifizieren.

Man kann es mit einem Lager vergleichen, in das Jahre lang Materialien nach bestem Wissen und Gewissen eingelagert wurden und die erfahrenen zuständigen Mitarbeiter sich auskennen und mit überschaubarem Suchaufwand meistens alles finden. Wird nun ein Lager aufgeräumt, neu und logisch geordnet, eindeutig beschriftet und katalogisiert, finden sich auch neue Mitarbeiter und andere Abteilungen zurecht, ohne dass sich Nachteile für die erfahrenen Mitarbeiter ergeben. Das Lager besteht weiter aus den gleichen Teilen und am Bestand hat sich nichts geändert mit dem entscheidenden Vorteil, dass sich jetzt auch fachfremde Personen und neue Mitarbeiter zurechtfinden und die Systematik ein strukturiertes Lager-

wachstum ermöglicht.

Auch einzelne Organisationseinheiten eines Unternehmens stellen sich nach Außen als „Black-Box“ dar und abgesehen der zuständigen Personen verstehen viele weder das genaue Leistungsspektrum noch sind Schnittstellen transparent zu erkennen. Diese Intransparenz ergibt sich oft aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen und notwendigen Schnittstellen. Auch ist manchmal nicht erkennbar, ob es sich um eine echte Organisationseinheit handelt, die oft mit einer klassischen Abteilung gleichgesetzt wird.

Durch die in Unternehmen inzwischen existierende Komplexität haben sich viele Organisationsformen entwickelt, die in eine Gesamtorganisation eingeordnet werden müssen:

- **Serviceorganisation:**
Standardisierte Fachaufgaben und Dienstleistungen
- **Führungsorganisation:**
Gestaltung des Gesamtgeschäftsmodells und dessen Veränderungen
- **Gremienorganisation:**
Funktionsübergreifende operative Entscheidungen
- **Projektorganisation:**
Temporär und personell individuell zusammengestellt zur Bewältigung komplexer und einmaligen Aufgaben

Viele dieser Organisationsformen haben sich historisch entwickelt und sind für sich selbst stimmig, führen aber in Kommunikation und Integration zu anderen Organisationsformen zu deutlichen Effizienzverlusten.

Die Organisationsformen verschiedener Unternehmen sind individuell organisiert und in ihrer Arbeitsweise grundsätzlich verschieden, besitzen jedoch 5 wesentliche Gemeinsamkeiten:

1. Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung
2. Personelle Zusammensetzung
3. Rhythmus und Format, in dem der Kommunikationsaustausch stattfindet.
4. Prozess, Ablauf oder Workflow zur jeweiligen Zielerreichung
5. Schnittstellen der Kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisationseinheit

Ein systematischer Optimierungsansatz stellt sicher, dass die 5 Gemeinsamkeiten nach Agilen Grundsätzen aufgesetzt werden und Klarheit, Übersicht und einheitliche Regeln als Ergänzung zu den bestehenden Formen der Zusammenarbeit dienen. Hauptziel ist dabei die Komplexität der Kommunikation innerhalb von Organisationseinheiten und gleichzeitig in der Gesamtorganisation spürbar zu reduzieren und damit Transparenz und Effizienz zu verbessern. Ein Teilnehmer auf einem Seminar hat das Thema so beschrieben: „Unser Geschäftsmodell und unsere Produkte haben bereits eine sehr hohe Komplexität und deshalb verzichten wir gerne auf komplizierte Prozesse und Organisationsmodelle“.

Diese und weitere Themen stehen im Mittelpunkt unserer Management-Seminare AGILES MANAGEMENT. Mehr Informationen:

(www.ateroconsult.com/events/).