

Kompetent für das agile Unternehmen?

Was ist Agilität?

„Wir haben alles weggelassen, was man nicht braucht“

Richard Pircher

www.agilstabil.com

„Exzellenz ist der Grund für Mitbestimmung“



„Ein Leader ist jeder, der für ein Thema brennt und andere dafür begeistern kann.“

“I’m driven by my mission and my commitments, not by a manager.”

Richard Pircher
Agilstabile Organisationen

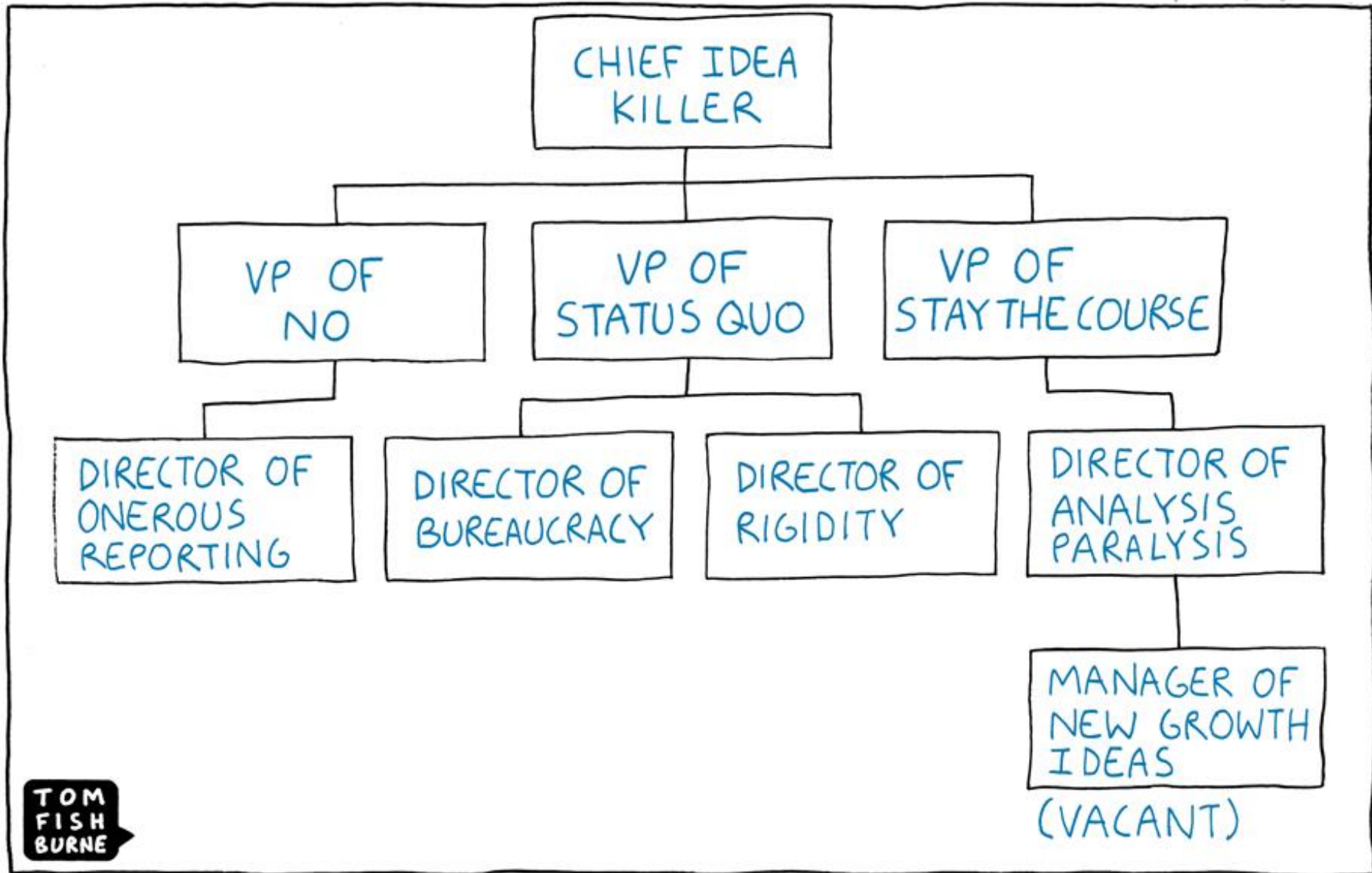


Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership

Vahlen

Überblick

- **Auslöser** für die grundlegende Veränderung der Zusammenarbeit
- **Beispiele** für agile Unternehmen in Österreich
- Aktuelle Definition von **Agilität**
- **Ansätze – Landkarte**: So kann der Weg für die jeweilige Ausgangssituation sinnvoll gegangen werden
- Vorschlag für eine BR-Checkliste - „Hot Topics“



TOM
FISH
BURNE



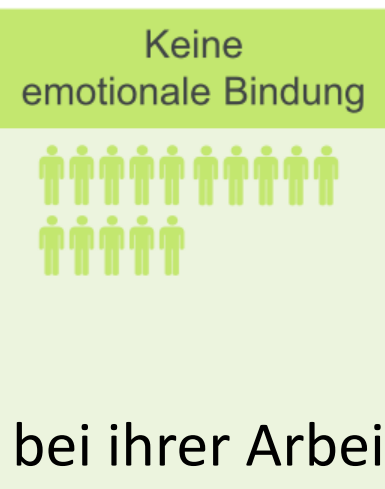
„Viele Unternehmen auf der Welt versuchen *neuzeitliche* Geschäfte in *jahrhundertealten* Strukturen abzuwickeln“

Vineet Nayar, Vice Chairman von HCLT (über 100.000 MitarbeiterInnen, 6 Mrd. \$ Umsatz)

Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



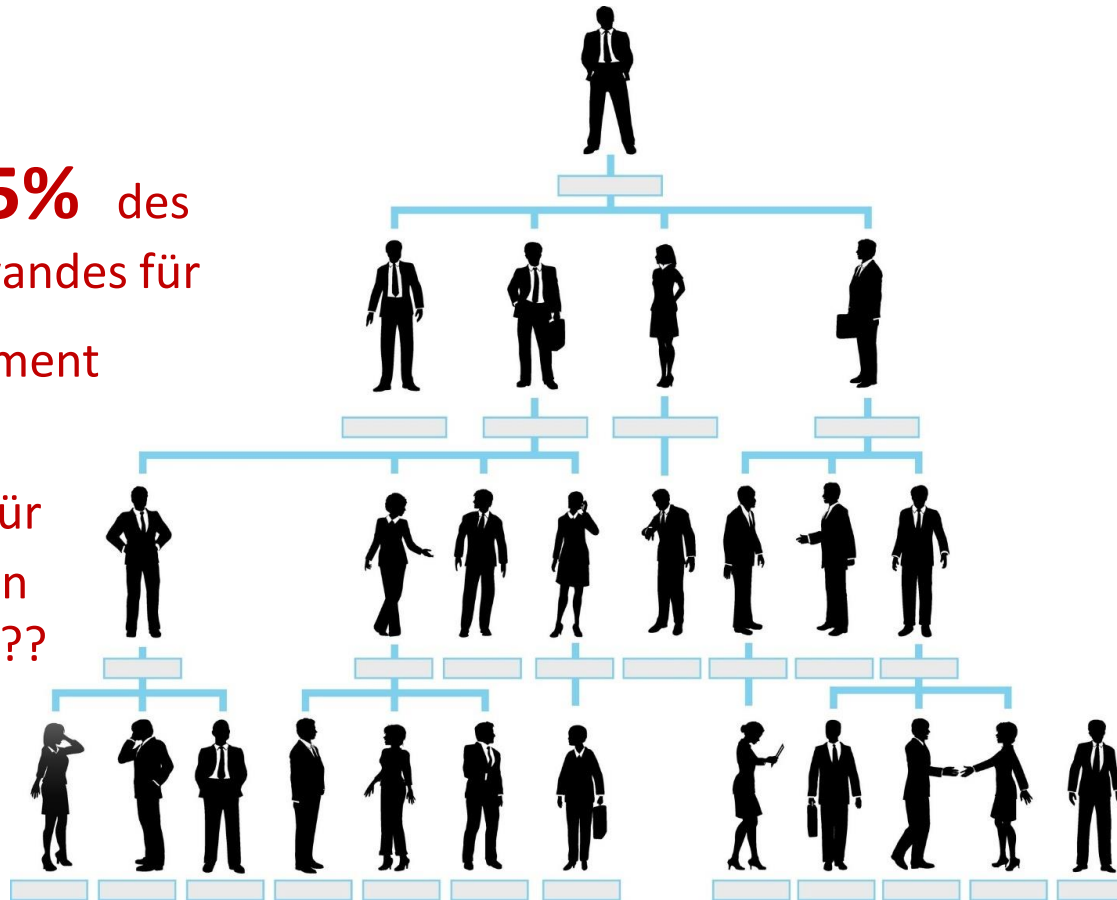
Gallup Deutschland
Engagement Index 2016



Global sind nur 13% der Mitarbeiter bei ihrer Arbeit aktiv engagiert, aber mit **24 %** fast doppelt so viel **aktiv nicht engagiert, schädigen** also willentlich das Unternehmen.

Mind. 25% des
Personalaufwandes für
Management

12,5% für
persönlichen
Machterhalt??



1

10

100

1000

Mitarbeiter-
Innen
produzieren

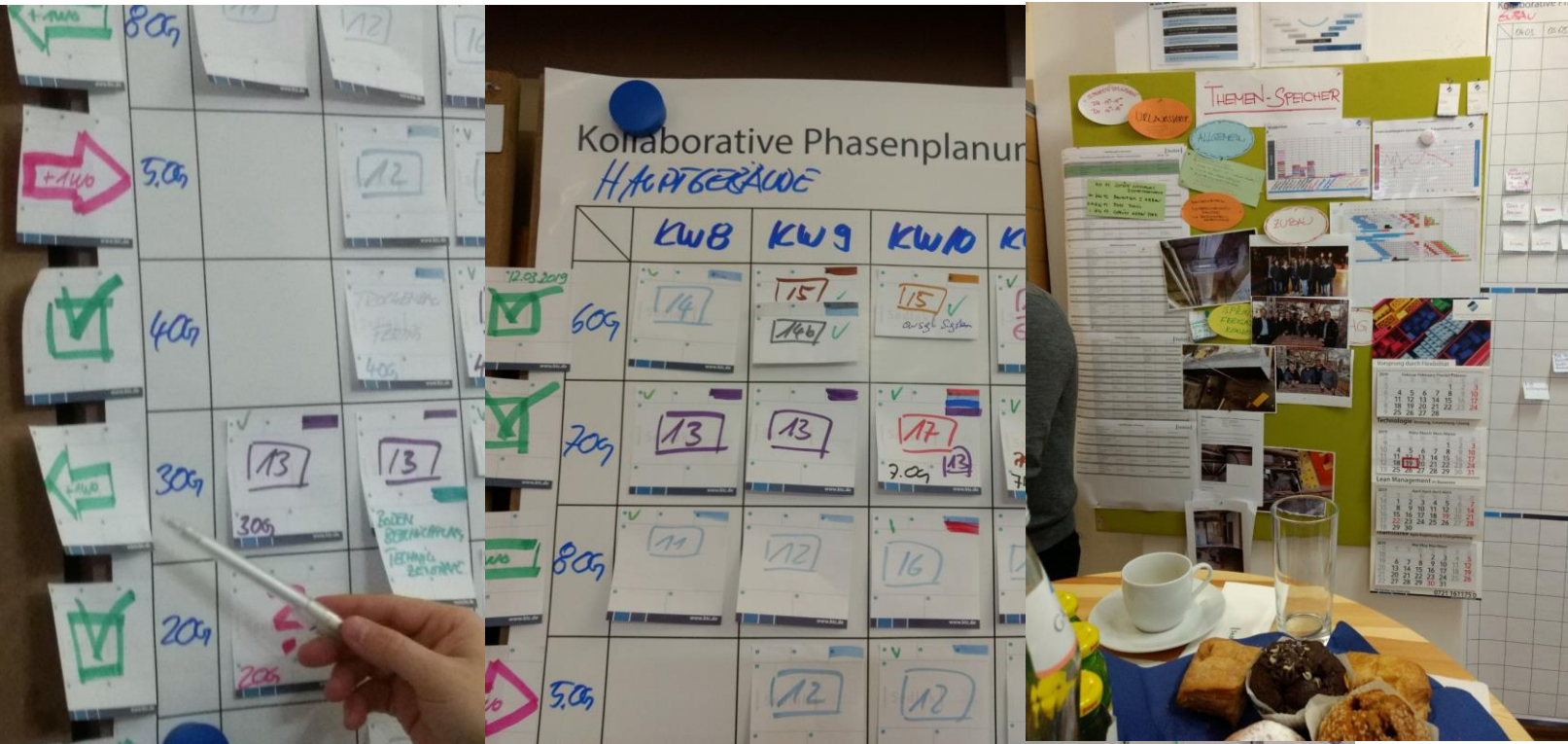
Ein Gedankenexperiment von Gary Hamel
Image : (c) michaeldb www.fotosearch.com

Manifest für Agile Softwareentwicklung

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

... so kann es konkret aussehen:



„Alle beteiligten Unternehmen müssen bereit sein dabei mitzumachen. Sonst bekommen sie keinen Auftrag.“

„Vor Projektbeginn gibt es mit allen beteiligten Unternehmen einen 1,5tägigen Workshop, wo mit Lego ein Haus gebaut wird:

1. Einmal traditionell
2. Dann Lean

Dann haben alle verstanden, dass es schneller und besser funktioniert.“

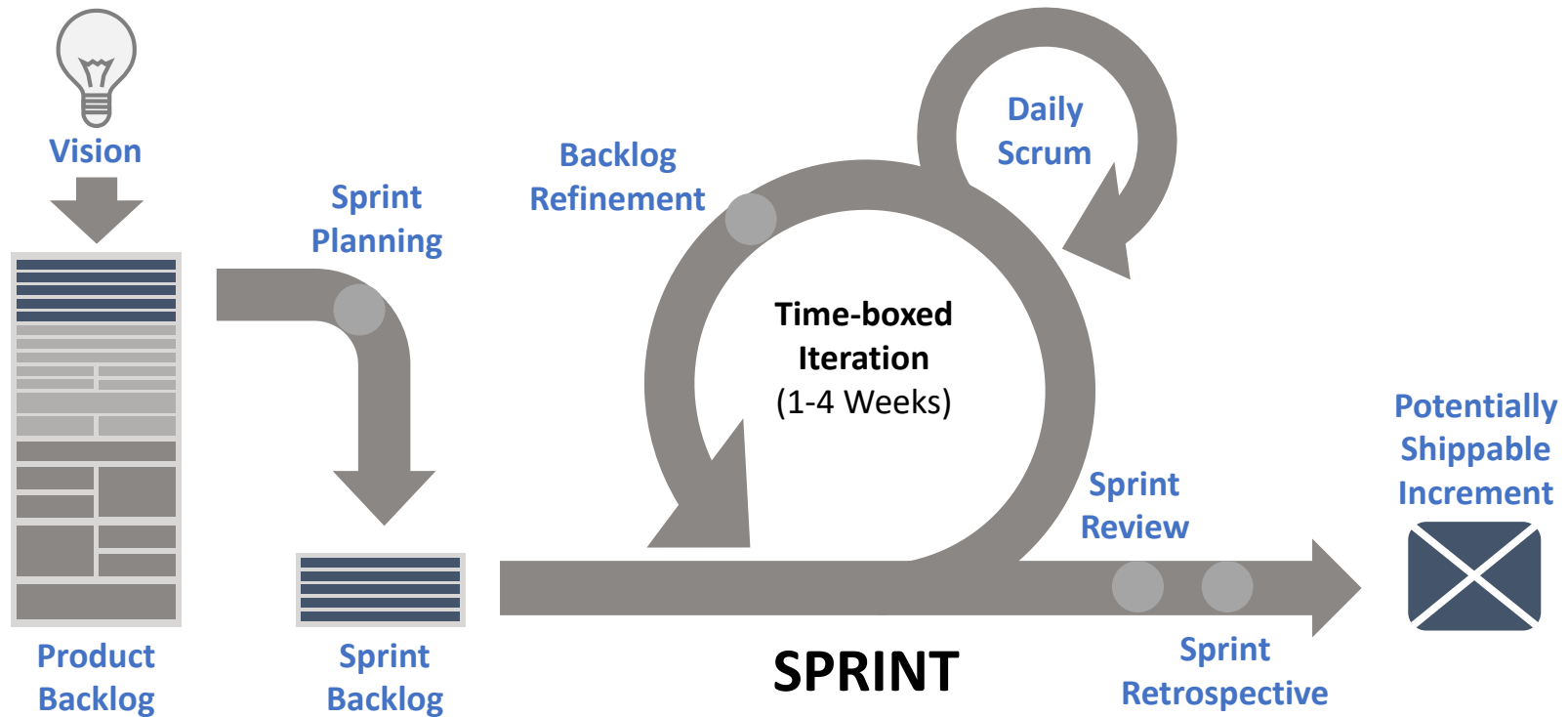
Lean/agiles Bauprojekt bei Sedlak:

- „den allwissenden Bauleiter gibt es nicht mehr“
- „1 Person = 20 Jahre Erfahrung
10 Personen = **200 Jahre Erfahrung**“
- „Das ist ein **soziales** Projekt.“
- „Es spart Zeit und Kosten.“

„Du musst ...

- daran glauben (vertrauen)
- es erleben,
- es spüren,
- dann macht es „klick“.“

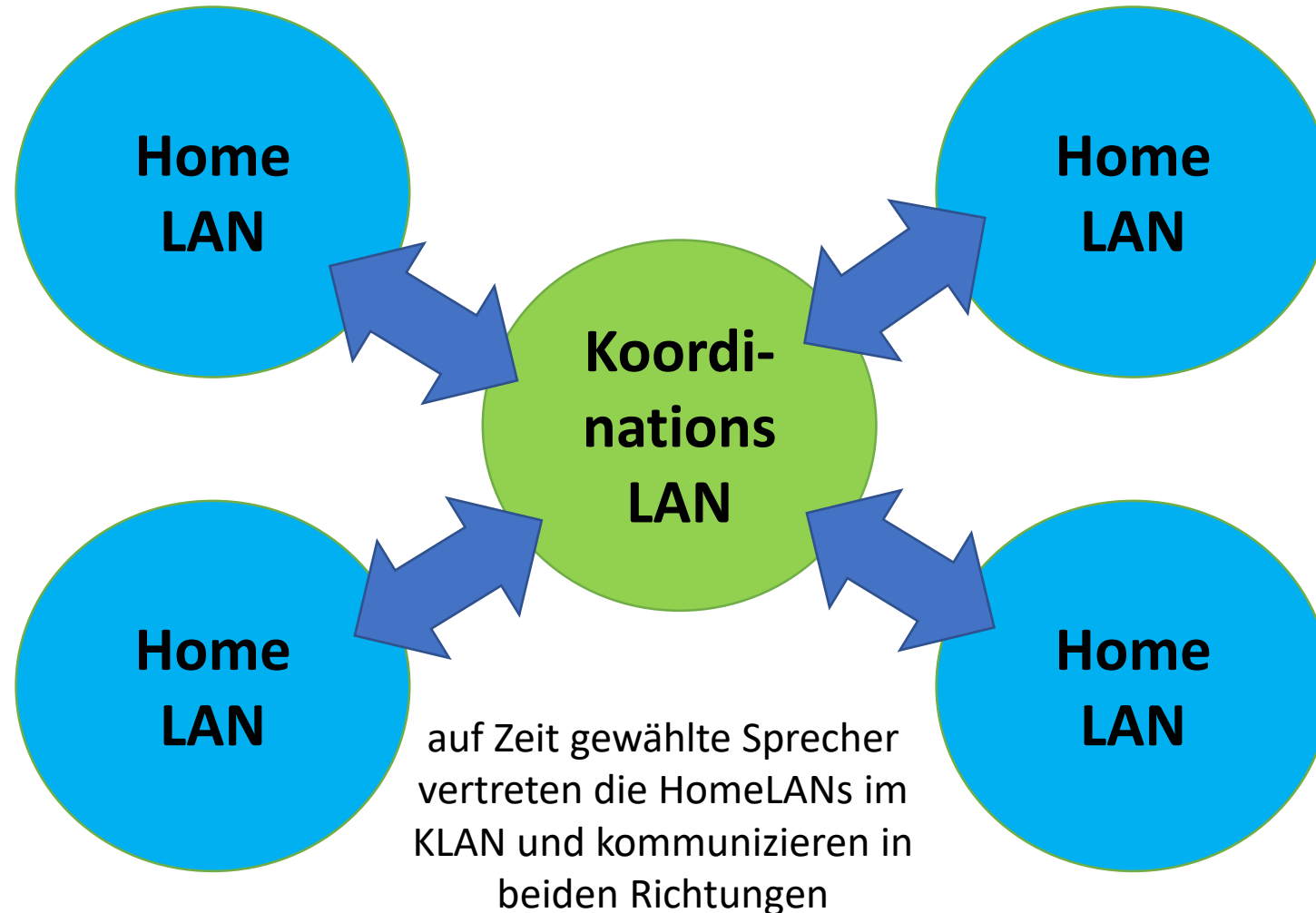
... so kann es konkret aussehen:



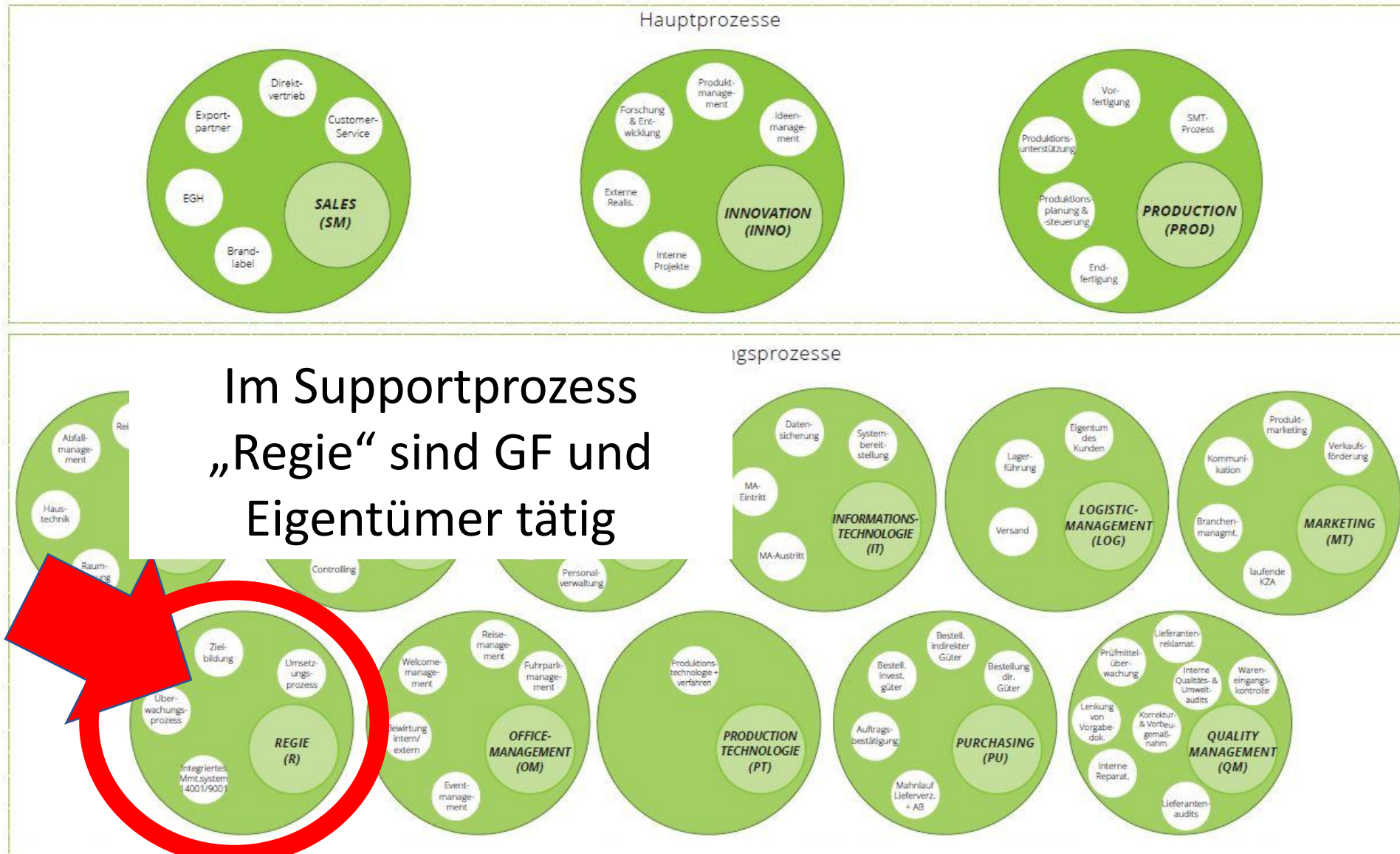
Projekte mit Scrum-Logik statt
klassischem Projektmanagement

„Wir haben alles
weggelassen,
was man nicht
braucht“

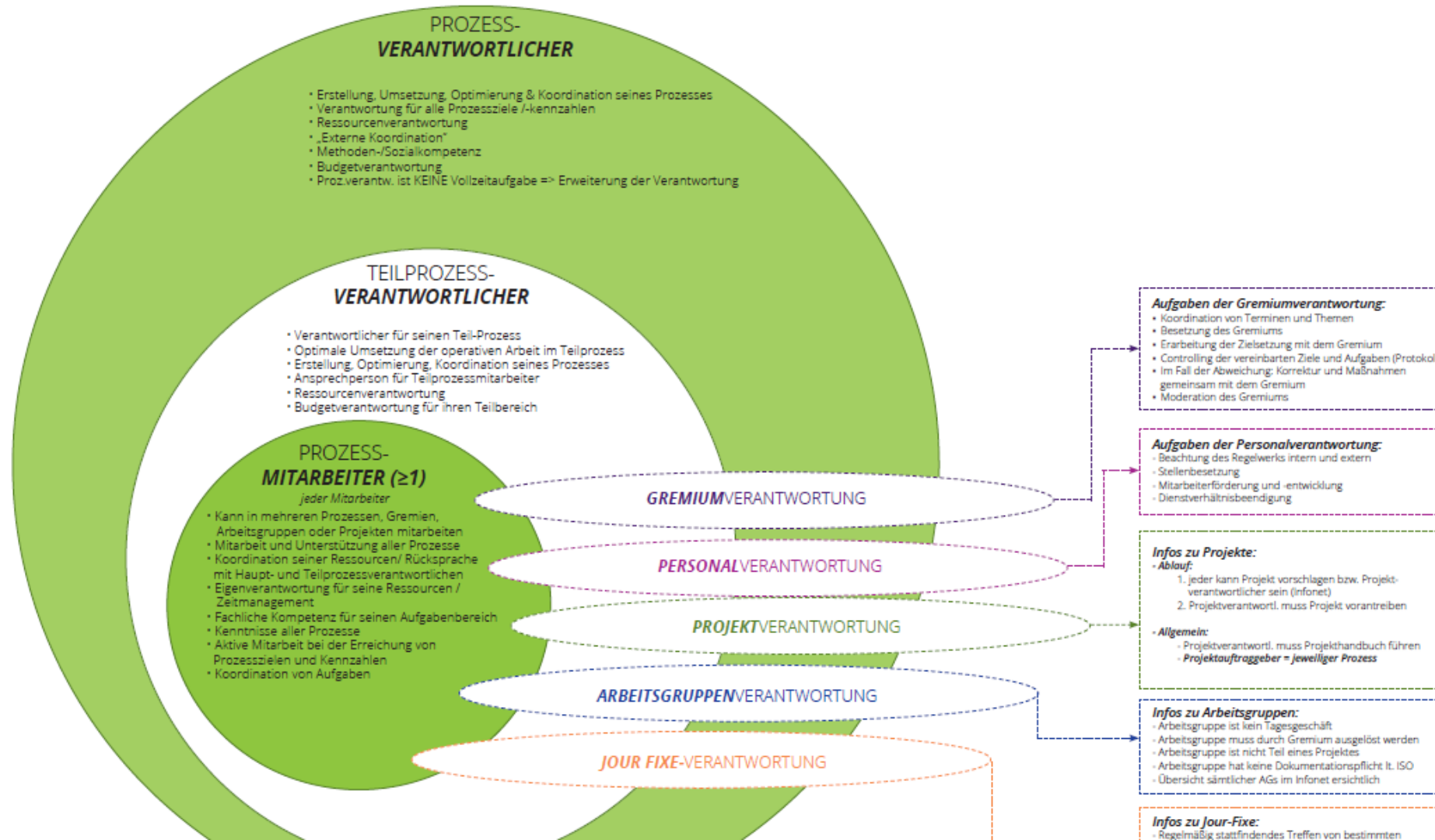
Michael Botek, GF



... so kann es konkret aussehen:
Inhalte statt Pyramide (Tele)

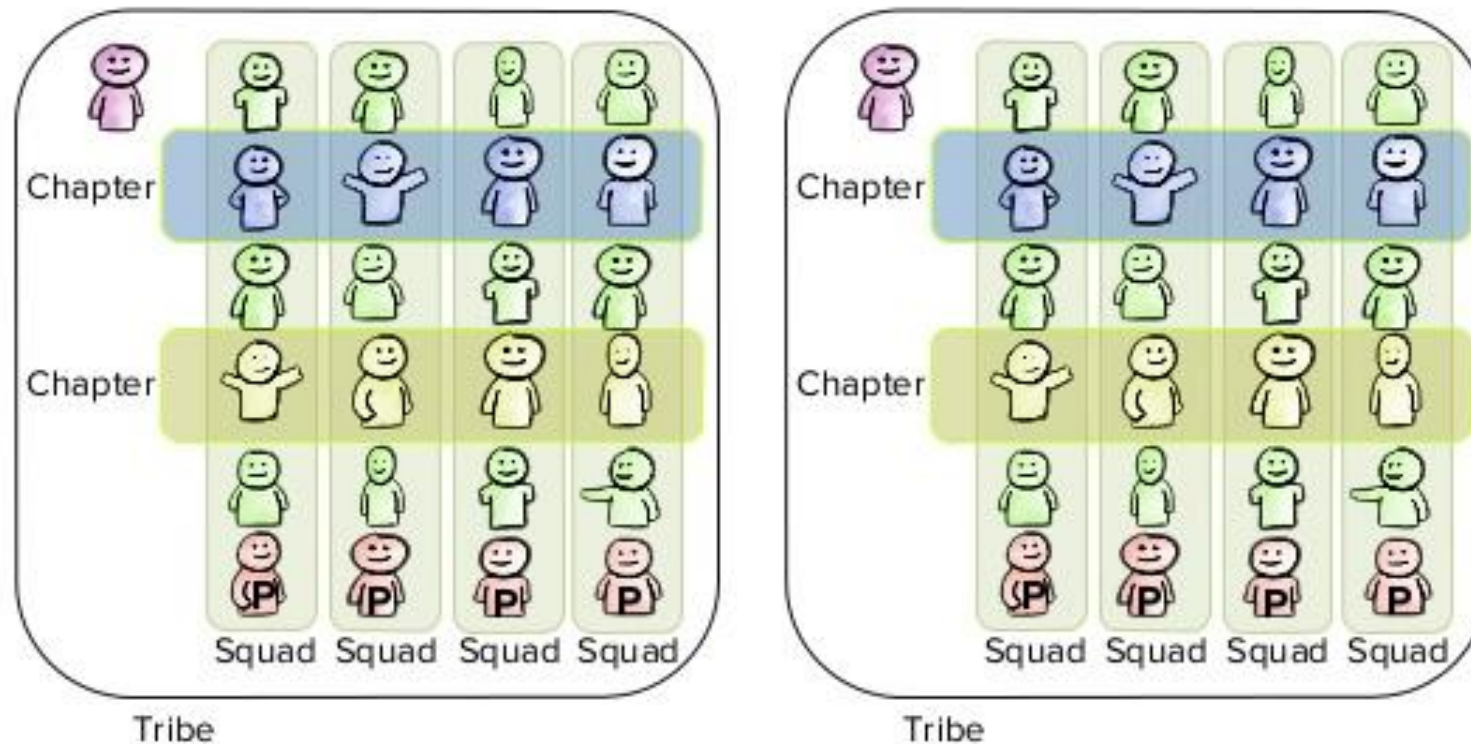


... so kann es konkret aussehen: Grund- und Zusatzfunktionen bei Tele



... so kann es konkret aussehen:

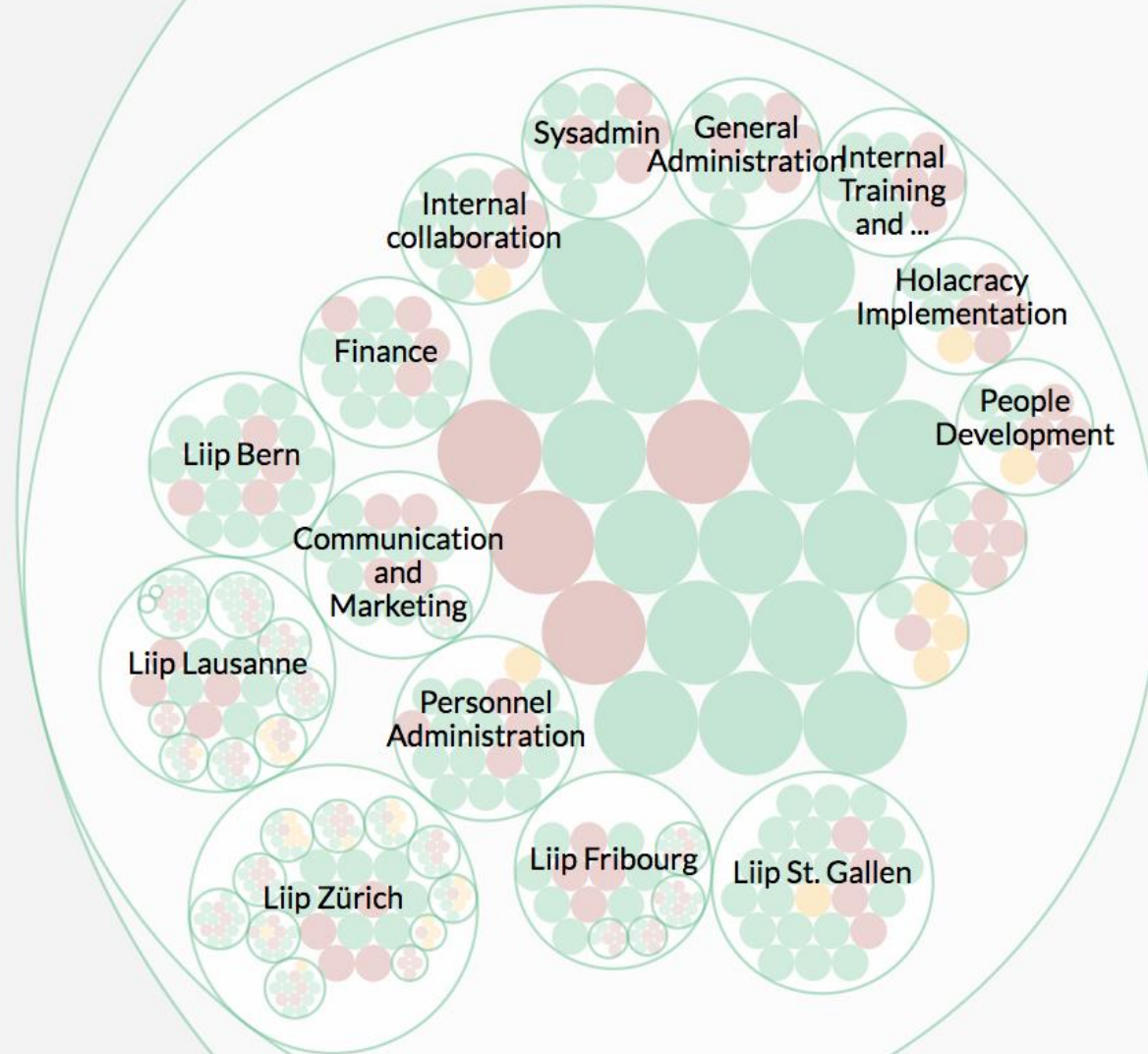
Tribes



Agile Zusammenarbeit wie bei Spotify, ING Diba, etc.

<https://www.youtube.com/watch?v=TaV-d7eKWfc>

... so kann es konkret aussehen:



Organigramm von Liip, mit Holacracy organisiert

Agilität aktuell definiert:

- **Agilität generell:**

- Der **Seinszweck** (Purpose, angestrebte Wirkung) des Projekts / Unternehmens / Teams / der Rolle muss / soll allen Beteiligten klar sein
- Wahrnehmen dessen **was ist** statt klammern an vordefinierten Plänen
- Vertrauen in den **Willen und die Fähigkeit der Menschen sinnvoll wirksam** zu werden

- **Agile Projekte ...**

- relativ kurze Umsetzung und Feedbackzyklen
- Definition eines **Zielfeldes**, schrittweise Annäherung an ein bestmögliches Ergebnis

- **Agile Organisationen ...**

- Entscheidungsmacht ist nicht an fixe Positionen/Personen gebunden, sondern Entscheidungen werden flexibel von den **Rollen (!)** / Gremien / Teams übernommen
- Es gibt keine starre Hierarchie aufgrund von Beförderungen, relativ fixe Positionen aufgrund von Beförderungen existieren nicht mehr oder besitzen nur mehr in Ausnahmesituationen Bedeutung
- Unterschiedliche Funktionen und Rollen ergeben sich aus den **Bedarfen** der Zielerreichung und **Kompetenzen und Interessen** der Menschen

- **Selbstorganisation:**

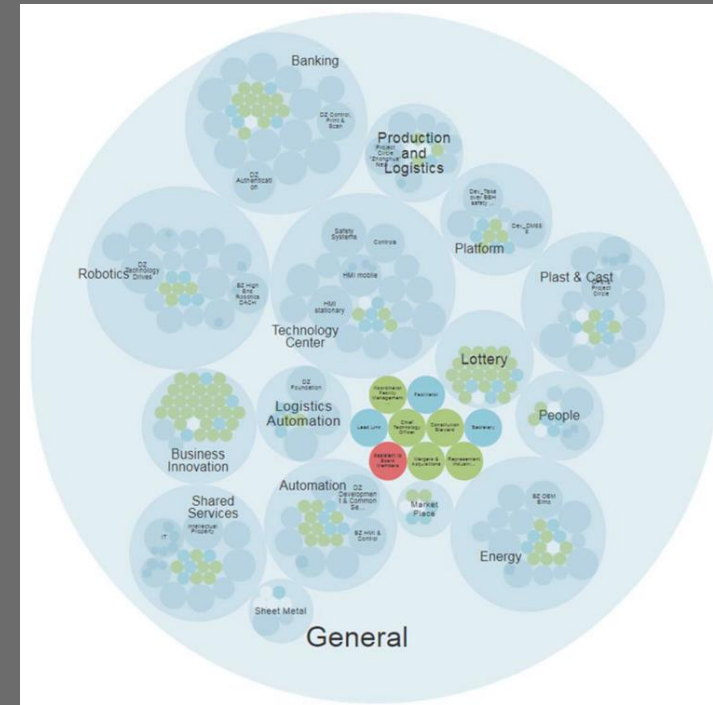
- Rollen und Strukturen werden flexibel aus den Bedarfen („Spannungen“) heraus geschaffen, adaptiert und aufgelöst

(so hat sich der Begriff seit 2001 aus meiner Sicht weiterentwickelt -Entwurf)



KEBA AG Linz

- Automatisierungstechnik
- 1968 gegründet
- 1130 Mitarbeiter
- KEBA hat die **Organisation radikal verändert** von einer klassisch hierarchischen Aufbauorganisation zu einer **agilen, hierarchiearmen, rollenbasierten Organisiertheit**.
- Betriebsrat: „Das funktioniert sehr gut.“





KEBA AG Linz

- „Der Linzer Automatisierer und Elektronikspezialist Keba hat zum 50-Jahr-Jubiläum mit 253,6 Mio. Euro nicht nur den **höchsten Umsatz seiner Geschichte** erreicht.
- Die Gruppe hat sich auch eine **neue Organisationsform** verpasst. In der neuen, **zellen- und rollenbasierten** Organisation
- das Unternehmen setzt auf **Selbstverantwortung und Agilität**.
- Alte Hierarchiestrukturen wurden abgeschafft. Die klassische Führungskraft gibt es nicht mehr.
- Jeder Mitarbeiter ist gleich verantwortlich und übernimmt nun selbst gewählte Rollen, in denen er **Spaß und Kompetenz** hat. Jede Zelle hat einen **Zweck**, sowie **Ziele** zu erfüllen und jede Businesszelle eine eigene GuV. Ein oberster Kreis synchronisiert und stimmt ab.“
- Betriebsrat: „Das funktioniert sehr gut.“



KEBA AG Linz

- CEO Luftensteiner: „Das ist die große Stringenz in diesem Arbeitsmodell, weil es eben kein Quatschclub ist. Vorschläge werden zwar diskutiert, aber Entscheidungen von Könnern getroffen.“
- Die Mitarbeiter können selber sehr gut einschätzen, wo ihre Fähigkeiten liegen und wo sie gut sind. So haben in der Entstehungsphase der neuen Organisiertheit die meisten Mitarbeiter ihre **Rollen selber definiert und gewählt**. Heute werden die Rollen in den Zellen **selbstständig weitentwickelt** und Besetzungen erfolgen durch die Zelle oder den sogenannten LeadLink.
- Den Chef, der alles weiß und besser kann, gibt es doch schon lange nicht mehr.
- Für Entscheidungen gilt dann das Consent-Prinzip. Jemand macht einen Vorschlag, wenn **keine substantiellen Einwände** kommen, wird das auch so umgesetzt.“



KEBA AG Linz: Erfahrungen von Betriebsrat Roland Peterseil

Frage: Was sind Chancen und Risiken bei Agilität sowohl für Mitarbeiterinnen als auch für Teams und Unternehmen?

„Ich interpretiere die Frage so, dass es Agilität im Sinne einer lebendigen Organisation geht und nicht nur im Sinne einer agile Methoden á la Scrum:

- **Chance:** MA können Stärken flexibel einbringen – Unternehmen hat die besten MA für die jeweilige Aufgabe
- **Chance:** Schnelle Reaktion auf ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen (VUCA-World)
- **Chance:** MA kann in unterschiedliche Rollen einsteigen und skills einbringen und erweitern
- **Risiko:** fehlende/reduzierte Stabilität (im Sinne gleiche Aufgabe, gleicher Arbeitsplatz, gleiche Kollegen) kann überfordern“



KEBA AG Linz: Erfahrungen von Betriebsrat Roland Peterseil

Frage: Was ist wichtig, dass beachtet wird bei der Umsetzung sowohl seitens Management als auch Mitarbeitern?

„Umsetzung von was? „nur“ agile Methoden oder lebendige Organisations-Form á la KEBA-DNA? Meine Antworten beziehen sich auf KEBA-DNA:

- Muss von der Unternehmensleitung getragen und vorgelebt werden
- Braucht vor allem das passende Mindset und die passende Haltung / Grundeinstellung – langwieriger Prozess der Veränderung!!!!
- Gut darauf achten, die passende Methode für die passende Aufgabenstellung zu verwenden – nicht immer ist agil die passende Antwort“
- einbeziehen und „mitnehmen“ aller Beteiligten ist essenziell



KEBA AG Linz: Erfahrungen von Betriebsrat Roland Peterseil

Frage: Wie würdet Ihr zentrale Erfahrungen bei Euch zusammenfassen?

„Auch hier wiederum bezogen auf KEBA-DNA:

- Die Veränderung in der Haltung, Mindest und Kultur dauert länger und ist zäher als angenommen
- „Autonomie“ interpretieren MitarbeiterInnen oft so, dass sie sich die (Entscheidungs-)Freiheiten nehmen, jedoch die damit verbundenen Verantwortung nicht
- dort wo agil passt, lässt es uns viel schneller Erfahrungen sammeln und nachsteuern
- die Arbeit mit den Menschen und deren Begleitung in der Veränderung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor
- Das Einbeziehen und „Mitnehmen“ aller Beteiligten ist essenziell



KEBA AG Linz: Erfahrungen von Betriebsrat Thomas Metschitzer

Frage: Welche Tipps würdet Ihr BR geben, wenn das Management Agilität propagiert?

- Eingliederung des BR in den Organisationsentwicklungs-Prozess einfordern (steht zwar im ArbVG, wird jedoch oft vergessen)
- An allen Schulungen teilnehmen, um ein Grundverständnis für die neue Organisation und Abläufe zu erhalten
- Als Berater, Unterstützer, Anlaufstelle für die Kolleginnen zur Verfügung stehen - Ängste nehmen

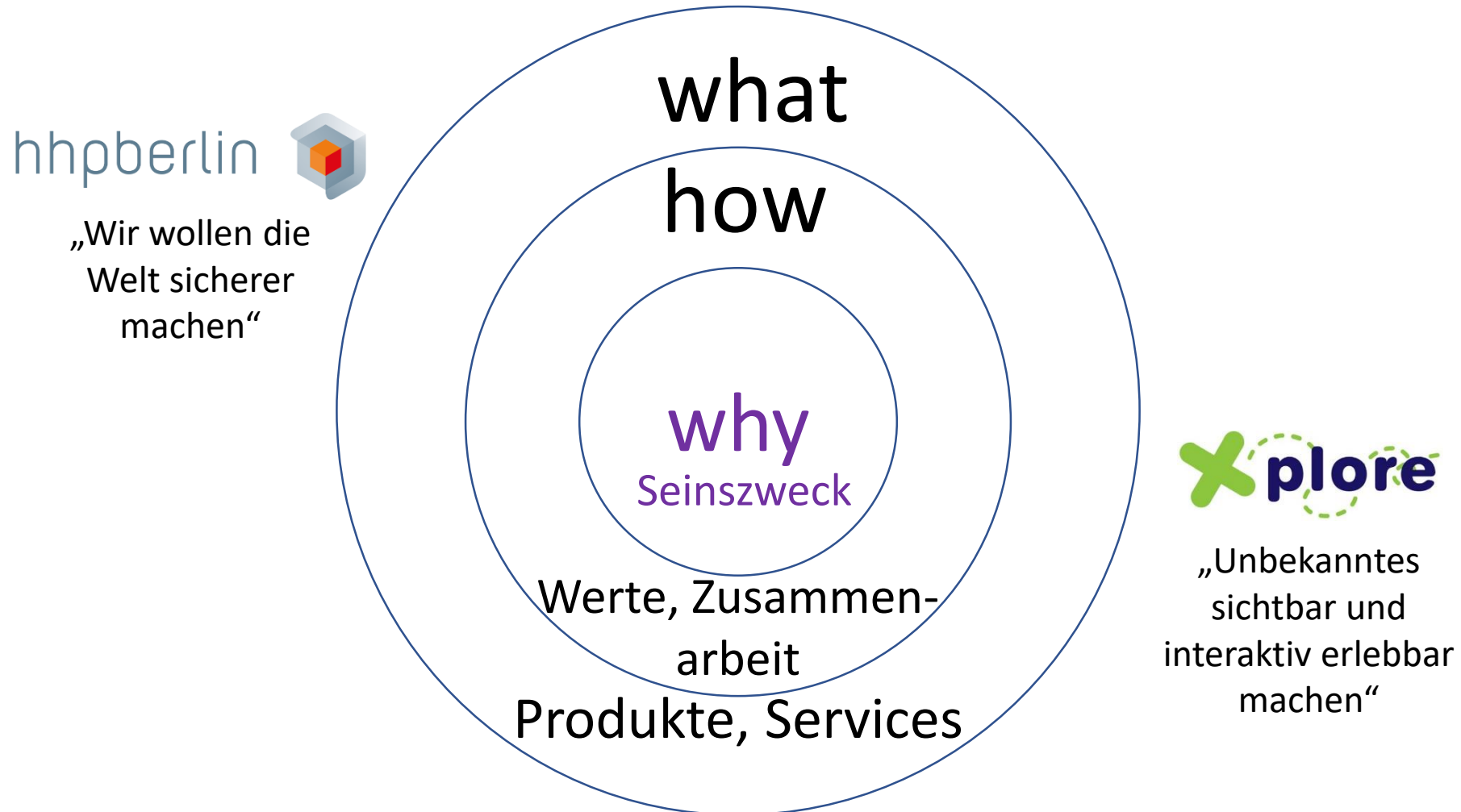


KEBA AG Linz: Erfahrungen von Betriebsrat Thomas Metschitzer

Erfolgsfaktoren aus Sicht des BR:

- (1) Vorbildwirkung der Unternehmensleitung
- (2) Zeitraum: Veränderung braucht Zeit
- (3) Einbindung des Betriebsrates
- (4) Schulung
- (5) Beratungsleistung intern und extern
- (6) Freiwillige Zuordnung
- (7) Verantwortung übernehmen (lassen)

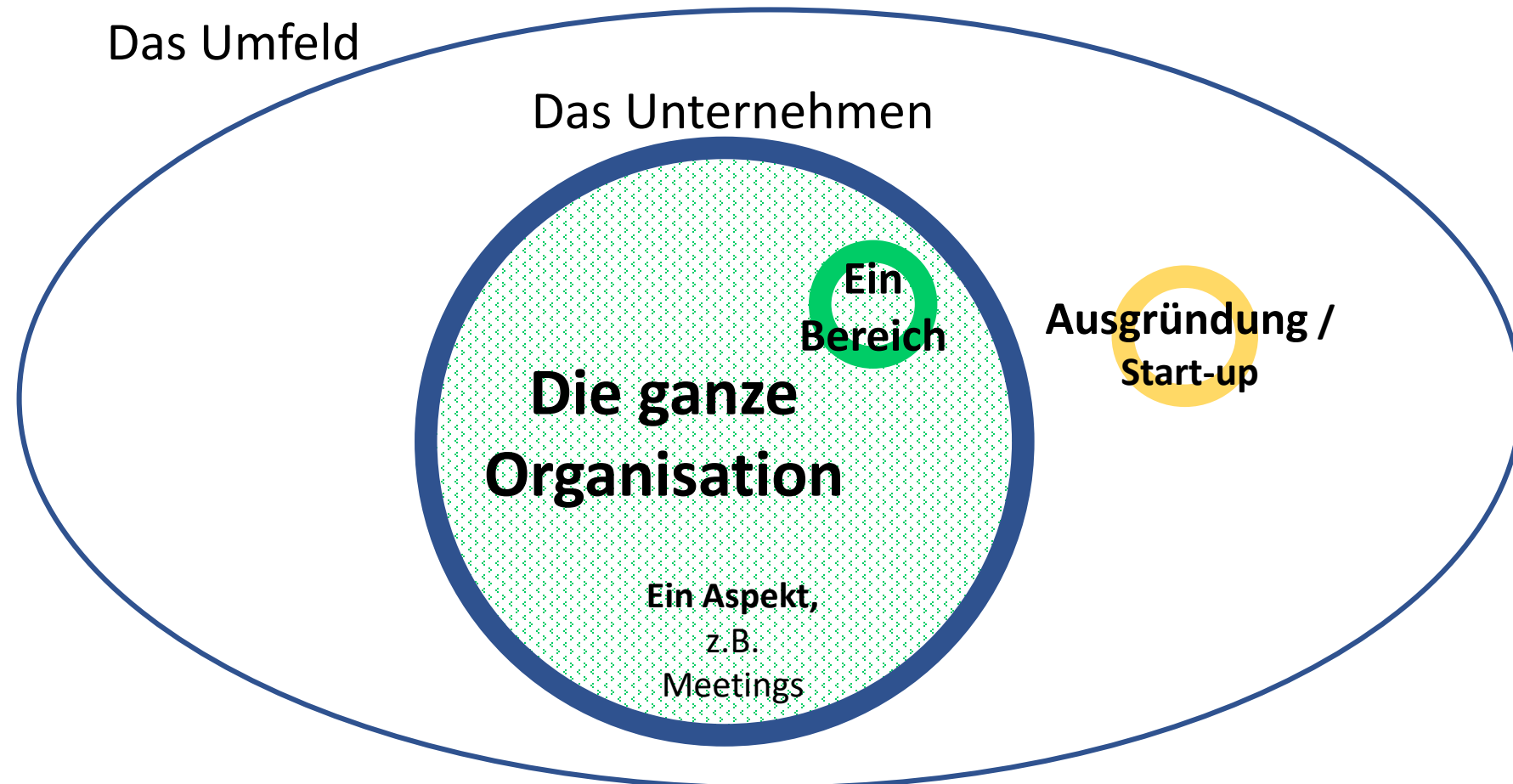
Den Zweck, das „warum“ im Zentrum



Wo will man den Weg beginnen?

Wo macht es Sinn?

Wo gibt es interessierte, aufgeschlossene Menschen?



Agiles Führen ist ein Mindshift



„Ich will nicht agil sein, ich will das Ihr agil seid“.

„agil“ – Was bedeutet das wirklich?

Manifesto for Agile Software Development

agilemanifesto.org

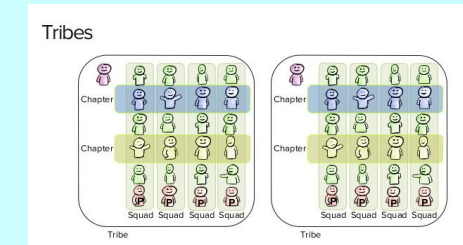
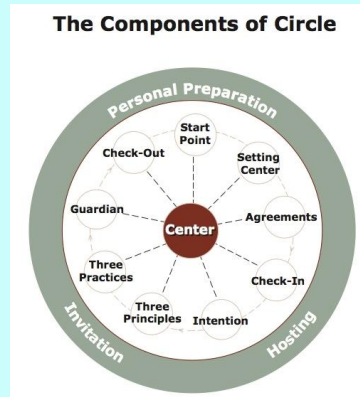
Agile Organisation

Agile Projekte



Soziokratie

Sociocracy 3.0
Effective Collaboration At Any Scale



Spotify-Modell

u. v. m.

„agil“ – Was bedeutet das wirklich?

Zweck / Kunde im Zentrum
(Purpose, angestrebte Wirkung)

Mensch vor Prozess, CV
HR

Agile Projekte

Kundenfokus **schrittweise**
Annäherung an ein
Definition eines bestmögliches
Zielfeldes Ergebnis

Agile Organisation

Dezentrale Entscheidung
und Verantwortung im
Sinne des Zieles

HR

Strukturen und Rollen
im Sinne des Zieles
flexibel aufgrund der
Businessbedarfe
anpassen

HR

Rollen („sweet spot“)
statt/vor Positionen und
Hierarchie

Klare Regeln für
Meetings, etc. HR

Weiterführende Quellen

- Pircher R.: „[Agilstabile Organisationen - Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership](#)“
- Pircher R.: [Artikel zu neuen Organisationsformen](#)
- Pircher R.: „[Gesunder Menschenverstand statt Statusdenken](#)“
- Pircher R.: „[Chefs weg, Selbstverwirklichung her](#)“
- Folien zu dem Thema: <http://de.slideshare.net/pircher>
- [Weitere eigene Veröffentlichungen zum Thema:](#)
https://www.researchgate.net/profile/Richard_Pircher/publications
- Laloux: [The Future of Management Is Teal](#)
- Frederic Laloux: <http://www.reinventingorganizations.com>
- Gary Hamel: [First, Let's Fire All the Managers](#)
- [Rooke /Torbert: „Seven Transformations of Leadership“](#)
- Pircher R. (2015): [Kennen Sie Ihre eigene Bedienungsanleitung?](#)

Es gibt immer einen ersten Schritt!



Vahlen

Richard Pircher Prof. (FH) Dr.
Richard Pircher Unternehmensberatung eU
pircher.solutions

Folien unter de.slideshare.net/pircher