

«Agilität als Mindset ist die Basis für eine erfolgreiche Digitale Transformation»

Agile Unternehmen sind in der Lage, auf die Herausforderungen von heute und morgen schnell und sinnvoll zu reagieren und so eine Digitale Transformation im Sinne der agilen Organisationsentwicklung zu meistern. Diesem Anspruch gerecht zu werden, ist in der Praxis allerdings oft schwierig. Die pragmatic solutions gmbh unterstützt Firmen dabei, wirklich agil zu werden.

Interview mit Norbert Zeller, Agile Executive Coach und Geschäftsführer der pragmatic solutions gmbh

Norbert Zeller



Norbert Zeller, immer mehr Unternehmen betonen die eigene «Agilität». Ist das Wort zum Trendbegriff geworden?

Es trifft in der Tat zu, dass der Ausdruck im Business-Kontext mittlerweile inflationär verwendet wird. Leider wird «Agilität» aber häufig als Rezept für eine schnelle Veränderung missverstanden – als einfacher «quick fix», mit dem man bestehende Missstände im Betrieb rasch beheben kann. Doch viele Unternehmen, die versucht haben, eine Digitale Transformation wie ein Kochrezept nach Handbuch einzuführen, mussten feststellen, dass dies nicht funktioniert. Agile Organisationsentwicklung (OE) funktioniert so nicht!

Warum?

Weil Agilität so nur auf der Handlungsebene einer Organisation angewendet wird. Doch um einen Betrieb wirklich agil zu machen und damit Offenheit, Flexibilität sowie Innovationskraft zu schaffen, muss auch das Denken, sprich der Mindset einer Firma, erreicht werden. Und das setzt unter anderem voraus, dass die Mitglieder:innen der Organisation sich und ihr Handeln reflektieren sowie offen sind für neue Ansätze. Dann – und nur dann – sprechen wir von einem echten Kulturwandel. Mit diesem Mindset kann eine Digitale Transformation gelingen.

Wodurch zeichnet sich «echte» unternehmerische Agilität aus und welche Vorteile bringt sie?

Vereinfacht gesagt sind agile Firmen dazu in der Lage, auf «pain points», Missstände oder neue Herausforderungen äusserst lösungsorientiert zu reagieren. Dies, weil sie sich vom Ballast althergebrachter Strukturen sowie von bremsendem Hierarchie-Denken lösen können. Entwicklungen wie der Fachkräftemangel, die Digitalisierung oder die pandemiebedingten Engpässe in der Versorgungskette sind Themen,

die Agilität voraussetzen, um sinnvolle und nachhaltige Lösungen innert nützlicher Frist zu finden. Der «klassische» Prozess hingegen, bei dem man zuerst einen Plan formuliert und diesen dann in diversen Projektgruppen ausdiskutiert, dauert zu lange und führt oft zu Antworten, die wenig griffig sind.

Wie kann man es anders machen?

Der agile Ansatz besteht darin, ein kleines interdisziplinäres Change-Team zu formieren, welches die dringlichsten Fragen adressiert. Diese können sich etwa auf ein konkretes Produkt, die allgemeine Marktentwicklung oder die Finanzierung eines Vorhabens beziehen. Aus der Diskussion dieser konkreten Fragen entsteht nun aber nicht – wie bisher – ein träger und starrer Mehrjahresplan. Vielmehr entwirft man eine Hypothese und setzt damit einen ersten Impuls. Man kann es mit einem wissenschaftlichen Experiment vergleichen: Die Hypothese wird formuliert, anschliessend in der Praxis getestet und ausgewertet. Basierend auf den Resultaten werden Anpassungen vorgenommen. Dadurch begibt man sich kontinuierlich auf neue Wege. Dabei kann man sich durchaus auch mal ein «blutiges Knie» holen, doch dank des

quantitativen sowie qualitativen Lernens lassen sich immer wieder neue Impulse und Verbesserungen erarbeiten. Diese werden dann direkt in der Organisation umgesetzt. Da diese Denkanstösse «im Kleinen» beginnen, halten sich auch die Kosten in Grenzen. Ein weiterer wesentlicher Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass es reflektiert geschieht und somit Vertrauen in der Belegschaft kultiviert. Denn nur wenn man die Menschen einer Organisation «mit an Bord hat», kann ein Kulturwandel gelingen.

Wie unterstützt die Pragmatic Solutions GmbH ihre Kundinnen und Kunden in der Digitalen Transformation?

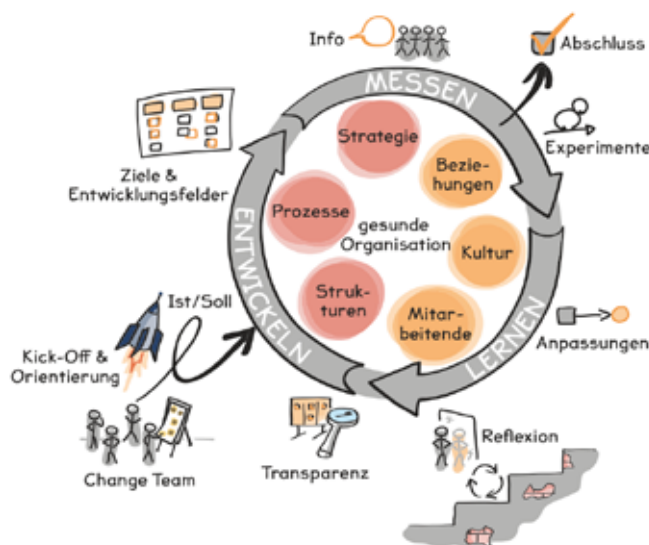
Unser Hauptziel besteht immer darin, die wesentlichen «pain points» unserer Kundschaft aufzulösen. Dazu gehören etwa der Umgang mit Unsicherheiten nach der Zusammenlegung von Teams und Unternehmensbereichen, weitreichende Reorganisationen, das Einführen einer Vorhabensteuerung über alle Organisations-Ebenen sowie das Einführen von neuen digitalen Prozessen. Alle diese Themen werfen komplexe Fragen auf, bei deren Beantwortung wir Firmen mit unserem Ansatz der unternehmerischen Agilität unterstützen. Bei der

Wissensvermittlung und Implementierung setzen wir auf ein «10-20-70-Modell»: Zehn Prozent unserer Zeit nutzen wir für die Wissensvermittlung. Dies geschieht etwa in Form von Trainings oder Konferenzen. 20 Prozent machen Workshops mit den Change Teams aus, um unsere Expertise weiterzugeben.

Und die 70 Prozent?

Diese beziehen sich auf das Coaching und die Beratung von Teams, Organisationen sowie Einzelpersonen – und zwar über die gesamte Transformations-Reise hinweg. Wir begleiten unsere Kundinnen und Kunden so lange, wie es nötig ist, streben aber danach, die Organisation möglichst schnell zu befähigen, ihre Agilitätsprozesse selber weiterzuführen und die Digitale Transformation weiter zu entwickeln. Was uns dabei auszeichnet, ist die Tatsache, dass wir das vermittelte Wissen auch selber in unserem Unternehmen anwenden. Dementsprechend haben auch wir uns schon «blutige Knie» geholt. Aber aus diesen Erfahrungen lernen wir nachhaltig. Uns geht es nicht darum, einem Kundenunternehmen einfach ein Standardkonzept überzustülpen, sondern unser Wissen wirksam zu vermitteln und achtsam zu adaptieren. Auf diese Weise schaffen wir echte Agilität.

Agile Organisationsentwicklung



Über pragmatic solutions gmbh

Das kollegial geführte Unternehmen mit heute 18 Kolleg:innen begleitet Firmen in Veränderungsprozessen hin zu einer gesunden und leistungsfähigen Organisation. Gemeinsam mit der Unternehmensführung sowie den Mitarbeitenden wird eine Lern-Kultur geschaffen, die den langfristigen Unternehmenserfolg massgeblich beeinflusst.

Weitere Informationen unter pragmatic-solutions.ch