

# Wendig werden

Groß wie ein Konzern und doch beweglich wie ein Start-up: Das ist das neue Management-Mantra.

Eine Studie zeigt Führungskräften, **welche Strategien zur ersehnten Agilität führen.**

Claudia Obmann Düsseldorf

**E**rfolgsgurus gibt es viele. Wenn man einem Gläubigen schenken möchte, dann wohl Bill Gates: „Erfolg verlangt heute die Wendigkeit und den Willen, andauernd umzudenken, zu reagieren, etwas wiederzubeleben und sich neu zu erfinden.“ Immerhin hat es der heute 61-Jährige so mit Microsoft zu einem der reichsten Männer der Welt gebracht.

Gründe fürs schnelle Umsteuern gab es im Laufe der Microsoft-Firmenhistorie etliche. Ende der 90er-Jahre sah sich der Konzern, der jahrelang vom Quasi-Monopol bei PC-Betriebssystemen profitierte, plötzlich mit dem Internet konfrontiert. Es dauerte lange, bis Microsoft entsprechende Produkte und Geschäftsmodelle entwickelte. Steve Ballmer, Gates' Nachfolger als CEO ab 2000, versuchte zudem, neue Konkurrenten bei den Betriebssystemen wie Apple oder Linux durch pure Marktmacht auszuschalten. In beiden Kämpfen sah Microsoft nicht wirklich gut aus.

Auf Ballmer folgte 2014 Satya Nadella. Auch er versuchte sich am Umsteuern – mit neuen Methoden. Nadella kreierte ein für Microsoft neues Geschäftsmodell: Software zur Miete statt Lizenzverkauf. Dazu muss Nadella Microsoft mit seinen rund 120 000 Mitarbeitern mächtig umkrempeln. Es sollen dort nicht länger Kommando und Kontrolle herrschen, sondern die Prinzipien der Netzwerkökonomie: Offenheit, Eigenverantwortung und Kooperation. Der Softwarekoloss soll agil werden.

So wie Microsoft begreifen auch viele andere klassische Konzerne, vom Automobilhersteller bis zum Zulieferbetrieb, dass sie wendiger werden müssen, um auf neue Herausforderungen zu reagieren. Wie genau jedoch der Umbau vom Tanker zum Schnellboot funktioniert, ist ihnen oft nicht klar. Interessiert schauen sie auf Start-ups im Softwarebereich, die den Begriff der Agilität geprägt haben. Und deren Projektmanagement-Methoden wie Scrum radikal die Zeit verkürzen, bis ein neues Programm oder eine App auf den Markt kommt.

Inzwischen gilt Anpassungsfähigkeit, im Konsultantensprech Agilität genannt, als wichtige Überlebens-tugend eines Unternehmens. „Dabei geht es um wesentlich mehr als um Ad-hoc-Reaktionen und reinen Hierar-

chieabbau für schnellere Entscheidungen“, weiß Sebastian Olbert. Er ist Partner beim Beratungsunternehmen Goetzpartners. Auf Basis der Angaben von mehr als 250 europäischen Unternehmenschefs hat er gemeinsam mit Christopher G. Worley, Professor an der französischen Neoma Business School, ermittelt: Die flexibelsten Unternehmen einer Branche sind in Sachen Gesamtkapitalrentabilität durchschnittlich 2,7-mal erfolgreicher als ihre Wettbewerber. Diese Korrelation belegt noch keinen kausalen Zusammenhang, sollte aber Anstoß genug sein, um sich mit dem Thema Agilität zu beschäftigen.

Die detaillierte Analyse von 60 Transformationsprogrammen der Top-Performer zeigt vier Ansatzpunkte, mit denen Chefs den Agilitätsturbo einlegen können. Hebel zur Beschleunigung finden sich demnach in den Bereichen Strategie, Information sowie Innovation und Führung. „Zum wirtschaftlichen Erfolg trägt Agilität dann bei, wenn sie alle Dimensionen der Organisation erfasst: vom klar kommunizierten Unternehmensziel über flache Strukturen und vereinfachte Prozesse der Produktentwicklung bis hin zu offener, wechselseitiger Kommunikation und entwicklungs-förderndem Führungsverhalten“, sagt Olbert.

**1. STRATEGIE** Für maximale Beweglichkeit gelten Kundenorientierung und Innovationsstärke als strategische Voraussetzungen. Außerdem sollte das Unternehmensziel nachhaltig und identitätsstiftend sein und den Unternehmensgeist wecken.

Bei Microsoft etwa hat Satya Nadella die neue Microsoft-Mission für Kunden und Mitarbeiter so formuliert: „Wir ermöglichen es jedem Menschen und jeder Organisation auf dem Planeten, mehr zu erreichen.“ Austausch ist dazu wichtig. So kommen inzwischen Kunden zu Besuch, um mit den Microsoft-Programmierern nach Softwarelösungen für ihre Anwendungsfälle zu suchen.

Aus Nadellas Überzeugung („Jeder kann dazulernen, egal wie alt er ist oder welche Position er bekleidet“) folgt ein gravierender Wandel der Unternehmenskultur: So gibt es keine Noten mehr für die Leistung der Mitarbeiter. Stattdessen setzt man auf Personalentwicklung.

Folgerichtig „wandeln sich Führungskräfte vom Chef zum Trainer“, erklärt der deutsche Personalmanager Alexander Uelsberg. „Sie sollen weniger steuern und überwachen als vielmehr Mitarbeitern dabei helfen, den für sie geeigneten Weg zu finden, um innovativ zu sein, zu kooperieren und so ihre Ziele zu erreichen.“

In vier Gesprächen pro Jahr halten Führungskraft und Mitarbeiter bei Microsoft gemeinsam fest, wie der Mitarbeiter vorankommt, was ausprobiert worden ist und welche Lehren daraus gezogen wurden. Außerdem bewerten Mitarbeiter neuerdings die Fähigkeit ihrer Vorgesetzten, ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen.

**2. INFORMATION** Es geht darum, das Unternehmen nach innen und außen zu vernetzen und so kontinuierlich wichtige Informationen zu erfassen und rasch zu verarbeiten. Dafür arbeiten die Mitarbeiter in flachen Strukturen mit starkem Kundenfokus. So registriert die Organisation wichtige Veränderungen und Trends frühzeitig, kann diese schnell und ungefiltert an Entscheider kommunizieren und adäquate Antworten oder neue Produkte liefern. Alle Mitarbeiter werden ermutigt, ihre Ideen einzubringen.

Dank der engen Vernetzung mit seinen Kunden entwickelt zum Beispiel der dänische Spielzeughersteller Lego seine Produktpalette weiter. Im Web können unter „Lego Ideas“ Vorschläge für neue Bausätze eingereicht werden, die die Fangemeinde bewertet. Die beliebtesten Vorschläge wie Fahrzeuge aus Kinofilmen à la „Zurück in die Zukunft“ kommen als Sonderedition auf den Markt. Außerdem bietet Lego eine Software an, mit der die Entwicklergemeinde selbst neue Lego-Produkte entwerfen kann. Ein Beispiel dafür ist die Erweiterung des Mindstorm-Roboters, mit der Ingenieure als neue Käufer gewonnen wurden. Stein für Stein wandelte sich das skandinavische Familienunternehmen so vom bloßen Spielzeughersteller zum Pionier in Sachen Digital-Design.

**3. INNOVATION** Um eine Kultur des Lernens, des Dialogs und der kontinuierlichen Innovation zu etablieren, lohnt es sich, zeitlich begrenzte organisatorische Strukturen aufzubauen – quasi temporäre Start-ups im Unternehmen. Budgets und Mitarbeiter sollten dazu flexibel einsetzbar sein. Der Mut zu Experimenten ist unabdingbares Element eines agilen Unternehmens. Mitarbeiter sollten explizit ermutigt werden, angemessene Risiken einzugehen. Außerdem empfiehlt es sich, Scheitern als Voraussetzung für Lernen zu begreifen und Erfahrungen aus Fehlversuchen sowie Ideallösungen im Kollegenkreis zu teilen.

So bildet der Online-Musikanbieter Spotify aus seinen Mitarbeitern „Squads“. Diese Einsatzteams arbeiten gemeinsam in einem Raum und haben alle notwendigen Ressourcen, um Produkte zu entwickeln, zu testen und zu vermarkten. Sie agieren wie Mini-Start-ups, autonom und selbstorganisiert. „Wir wollen Fehler schneller als jeder andere machen“, lautet die Maxime von Spotify-Chef Daniel Ek. Überwinden geht bei Spotify vor. Vermeiden. Einige Squads haben deshalb eine „Wand der Fehlschläge“ installiert. Darauf veröffentlichen die Teams ihre gescheiterten Projekte und analysieren im Kollegenkreis, was schief lief.

„  
Erfolg verlangt Wendigkeit.“

Bill Gates  
Microsoft-Gründer

## Scrum: Von Software-Entwicklern lernen

**Scrum** ist eine Methode für agiles Projektmanagement, um etwa eine neue Software schnell und bedarfsgerecht zu entwickeln.

**Rollenverteilung:** Drei Rollen sind vorgesehen: der Product Owner als Auftraggeber und Entscheider. Er ist für den Erfolg des Projekts verantwortlich und erstellt das Product Backlog – eine Liste mit priorisierten Anforderungen. Der Scrum Master ist der Unterstützer des programmierteams. Er hält dem Team den Rücken frei, räumt Hindernisse beiseite, sodass sich die Entwickler ganz auf das Ziel konzentrieren können. Das Team besteht aus drei bis neun Mitgliedern. Die multidisziplinäre Gruppe ohne Chefs organisiert sich selbst.

**Arbeitszyklus:** Es gibt „Sprints“ und „Daily Scrum Meetings“. Der Sprint definiert einen Zyklus von 14 bis 30 Tage, in welchem an der praktischen Umsetzung des Programms gearbeitet wird. Während eines Sprint Planning Meetings werden in einer Aufgabenliste, Sprint Backlog genannt, Aufgaben definiert, die innerhalb des Sprints vom Entwicklungsteam bearbeitet werden sollen. Die Aufgaben werden aus den hochpriorisierten Anforderungen des Product Backlogs abgeleitet. Beim täglichen Treffen, das nicht länger als 15 Minuten dauert, beantwortet jeder exakt diese drei Fragen: 1. Was habe ich seit dem letzten Daily Scrum erledigt, das uns dem Sprintziel näherbringt?

**4. FÜHRUNG** Eine Kultur der Offenheit, ohne Herrschaftswissen, ausufernde Hierarchie und Bürokratie hilft, neue Herausforderungen wendiger zu meistern. Dezentralisierte Strukturen und Vernetzung wirken beschleunigend. Schließlich sollte auch das Vergütungssystem dafür sorgen, dass Agilität gefördert wird.

Der Konsumgüterhersteller Unilever etwa legt großen Wert darauf, effizienter zu werden. Um schneller reagieren zu können, wurden Management-Ebenen gestrichen, die Führungsspanne der einzelnen Vorgesetzten wurde ausgedehnt. Außerdem hat Unilever den „Do-it“-Handlungsrahmen eingeführt: Er regelt Entscheidungsbefugnisse und legt fest, wer informiert werden und wer Anordnungen ausführen muss. So ist es nun innerhalb von 24 Stunden möglich, die Preise etwa für Shampoo zu senken, falls die Konkurrenz entsprechend vorlegt.

**Vorteile** Der Auftraggeber erlebt mit, wie seine Vorstellung von der neuen Software umgesetzt wird. Die Rollenverteilung für einen strukturierten, aber flexiblen Prozess ist klar geregelt. Die Transparenz in Hinblick auf den aktuellen Entwicklungsstand verhindert, dass am Bedarf des Auftraggebers vorbei entwickelt wird. Wenn sich etwa die Kundenanforderungen ändern, lässt dem im nächsten Sprint Rechnung tragen. Im hierarchie-freien Team lassen sich oft bessere Ergebnisse durch gegenseitige Motivation erzielen. Durch das fokussierte Arbeiten sowie die schrittweise Realisierung des Produkts ergibt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

**Nachteil:** Da der Scrum-Fokus auf Qualität liegt, steht die Wertschöpfung stärker im Vordergrund als die Einhaltung einer Frist.