

RÜCKBLICK

# Papierschiffe falten?

# Agile Unternehmensführung!

Vortrag mit Live-Demo am 13. Februar bei der HSBA

von Gabriela Friedrich

„Das Prinzip von Agilität in der Unternehmensführung kann man intellektuell nicht verstehen – man muss es erleben“, erklärte Referent Dr. Frank Edelkraut, Geschäftsführer der Mentus GmbH und Experte für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.





**M**ehr als 30 Gäste verfolgten seine Ausführungen interessiert und erhielten denn auch prompt Gelegenheit, einen Aspekt von Agilität unmittelbar zu erfahren. In dem großen Raum der HSBA im 6. Stock waren zu diesem Zweck bereits zwei große Tischblöcke und neben jedem Tischblock ein Flipchart aufgebaut worden. Dort nahmen nun jeweils sieben Teilnehmer Platz und erhielten von Dr. Edelkraut die Anweisung, so schnell wie möglich Papierschiffe zu falten – und zwar zunächst im Push-Verfahren. Jeder am Tisch sollte einen Falt-Arbeitsgang erledigen und dann das Blatt Papier seinem Nebenmann für den nächsten Arbeitsschritt hinüberschieben.

Als kleine Zusatz-Herausforderung wurde dann noch ein „Sonderauftrag“, in diesem Fall ein Schiffchen mit Sonderlackierung, in den Herstellungsablauf eingefügt.

Ganz wie im wahren Unternehmensalltag auch, wo Zusatzaufträge in die laufende Produktion integriert werden müssen. Es wurde gefaltet, geschoben und gezählt – ein großer Spaß für Übungsteilnehmer und Zuschauer. Doch erst der nächste Übungsdurchgang führte zu dem Aha-Effekt, was dieses amüsante Tun denn mit Agilität zu tun hatte. Denn jetzt sollte das Ganze im Pull-Verfahren durchgeführt werden, bei dem sich jeder sein weiterzubearbeitendes Papierteil von dem Kollegen nahm, sobald dieser seinen Arbeitsschritt vollendet hatte. Und siehe da: Nirgendwo staute sich mehr Papier, der Prozess war im Fluss, man arbeitete als crossfunktionales Team zusammen. Und obwohl die Arbeitsbelastung für den Einzelnen nur noch halb so hoch war, wurde ein gleich hoher Output erzeugt. Und dies bei sehr viel weniger Work in Progress, also unvollendeten Schiffchen. Großes Staunen! Dr. Edelkraut erläuterte, dass der zweite Übungsdurchgang einen Aspekt agilen Arbeitens verdeutlicht hatte. Bei ihm pullen Teams das, was sie glauben leisten zu können und verringern damit sowohl die Durchlaufzeit als auch die Kapitalbindung von WIP. Es wird also nur so viel Arbeit ins System gegeben, wie auch ausgegeben wird.

Grundsätzlich definierte Dr. Edelkraut Agility als eine Form des Lernens, wie man heutzutage mit komplexen Themen umgeht. Dazu gehört unter anderem auch die Vorgehensweise probe – sense – respond, also experimentell

ausprobieren, aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen ziehen und dann ein nächstes Experiment starten. Daraus entsteht eine Organisationsform, die sich dem Umfeld anpasst und in der Kundenzufriedenheit oberste Priorität hat.

Wie dies in unterschiedlichen Unternehmen heutzutage bereits erfolgreich umgesetzt wird, erfuhren die Gäste in der auf das Schiffe falten folgenden Talkrunde. Podiumsteilnehmer waren Nicholas Ziegert (W&Z FinTech GmbH), Heiko Mosig (NOSPA), Dr. Björn Castan (United Research AG), Dr. Frank Edelkraut sowie Prof. Dr. Michael Höbig (HSBA). So berichtete Ziegert, wie er seinen Führungsstil und sein Menschenbild durch die Ausgründung aus der Warburg Bank komplett hatte ändern müssen, um in seinem neuen Fintech agil arbeiten zu können. Mosig erzählte von einer Regionaldirektion der NOSPA, die sich durch die Umstellung auf agiles, selbstbestimmtes Arbeiten vom Underperformer zur besten Regionaldirektion entwickelt hatte. Und Dr. Castan schilderte, in welcher Weise sein Marktforschungsinstitut Unternehmen dabei unterstützt, neue Problemfelder zu identifizieren, für die es noch keine Produkte gibt. Nach der Problemsuche sorgt er im zweiten Schritt für das erforderliche qualifizierte Kunden-Feedback, um die Lösungsideen für das Problem bis zur Marktreife zu entwickeln.

In der sich anschließenden Diskussion mit den Gästen wurde schnell deutlich: Agile Unternehmensführung ist nicht für jeden geeignet. Und diejenigen, die davon profitieren könnten, konfrontiert sie mit ungeahnten Herausforderungen neuen Denkens und Handelns. Deshalb standen auch lange nach Ende des offiziellen Teils noch viele Gäste beisammen, tauschten Ideen und Erfahrungen aus und genossen das durch United Research gesponserte leckere Fingerfood-Buffer und die Weine.

Beim Pull-Verfahren wird nur so viel Arbeit ins System gegeben, wie ausgegeben wird. Trotz des gleich hohen Outputs ist die Arbeitsbelastung nur halb so hoch.

