

AGILE CHANGE

Sicher ohne Sicherheitsnetz



INHALT

SEITE

THEMA

01

EINFÜHRUNG

02

WANDEL SCHAFFT
WERTE

03

AGILE CHANGE
IMPLEMENTATION

07

HYBRIDE
ORGANISATION

08

REMOTE SUCCESS

09

msg advisors

EINFÜHRUNG

Regeln sind Antworten auf Fragen der Vergangenheit. Diese Spannung müssen Aufbau- und Ablauforganisationen und Governance-Strukturen schon immer aushalten. Doch heute stellen sich neue Fragen mit einer geradezu atemberaubenden Geschwindigkeit und Intensität.

Auslöser dafür können externe Schocks wie politische und soziale Verwerfungen, Klimakatastrophen oder Pandemien sein. Aber auch „normale“, alltägliche Veränderungen entwickeln heute eine enorme Dynamik, begünstigt durch die Digitalisierung, disruptive Technologiebrüche oder die Entstehung neuer Ökosysteme.

Dies konfrontiert Unternehmen mit der Herausforderung, den externen Wandel sehr schnell durch neue Strukturen und Arbeitsweisen zu „spiegeln“. Dabei begegnen sie häufig einem fast schon als ironisch zu bezeichnenden Dilemma: Die Methoden, Phasenlogiken und Umsetzungsprinzipien etablierter Change-Prozesse erfordern selbst eine Veränderung.

Sie stammen fast immer aus der alten, deutlich langsameren und linearen Welt und implizieren ein Maß an Sicherheit, strategischer Stringenz und Planbarkeit, das heute nicht mehr gewährleistet

werden kann. Diesem Dilemma entkommt man nicht durch neuere oder bessere Regelwerke, sondern nur durch einen Mind Shift und die Bereitschaft, sehr pragmatisch, kreativ, situativ und auch mit höherer Fehler- und Risikotoleranz an Veränderungsprozesse heranzugehen.

Eine Welt, in der schwarze Schwäne und perfekte Stürme zur Normalität gehören, erfordert also immer häufiger ein Handeln ohne das „Sicherheitsnetz“ eines Regelwerks. Wie dies gestaltet sein kann und was ein erfolgreiches Change Management in Zukunft ausmacht, zeigen die folgenden Methoden und Impulse aus unseren Transformationsprojekten.

Eine Welt, in der schwarze Schwäne zur Normalität gehören.

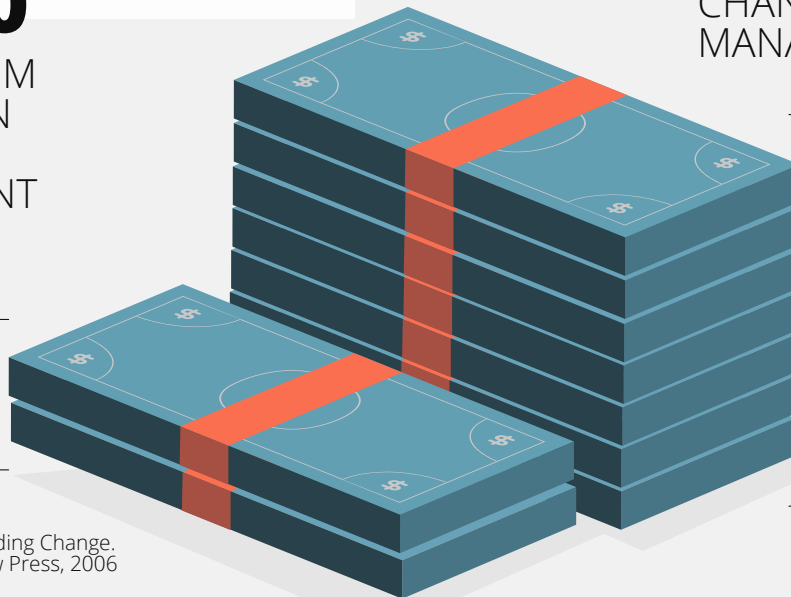
WANDEL SCHAFFT WERTE

35%

ROI MIT EINEM SCHLECHTEN CHANGE MANAGEMENT

143%

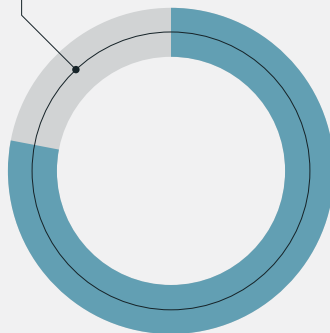
ROI MIT EINEM SEHR GUTEN CHANGE MANAGEMENT



Quelle: Kotter, John. Leading Change. Harvard Business Review Press, 2006

22%

DER CHANGE-PROJEKTE IN DEN LETZTEN 10 JAHREN WAREN ERFOLGREICH



Quelle: Change-Fitness-Studie 2020/2021

AGILE CHANGE IMPLEMENTATION

COVID-19 setzte in vielen Organisationen die seit Jahrzehnten etablierten Strukturen, Prozesse und Formen der Zusammenarbeit mit einem Schlag außer Kraft. Die Pandemie erwies sich für viele Unternehmen vor allem als Bewährungsprobe für die Fähigkeit, sehr schnell neue Arbeitsweisen adaptieren und somit die Produktivität aufrechterhalten zu können. Wer über keine oder nur wenige klar definierte Prozesse verfügte, um diese massiven Veränderungen zu begleiten, benötigte oft größere Kraftanstrengungen mit hohem Ressourceneinsatz.

Tatsächlich müssen die Phasen des Change Managements in Krisensituationen wie der COVID-19-Pandemie wesentlich schneller ablaufen, als Pläne erstellt werden können. Unternehmen sind gefordert, ad hoc zu reagieren, denn für eine strukturierte Umsetzung klar definierter Change-Management-Strategien fehlt die Zeit. Das erfordert flexiblere und pragmatische Formen des Change Managements und der Unternehmensführung.

Agile Change setzt genau hier an und zielt darauf ab, durch pragmatische und kreative Problemlösung die Handlungsfähigkeiten von Organisationen in Phasen großer Un-

sicherheit zu erhalten und die Auswirkungen kultureller Schocks abzufangen. Die Besinnung auf die Unternehmenswerte und Führungsprinzipien liefert die Leitlinien für die nötige Flexibilität und kontinuierliche Überprüfung der Arbeitsweisen und ermöglicht damit eine schnelle Anpassung an sich dynamisch verändernde Rahmenbedingungen.

So können Organisationen zum Beispiel mit unserem dreistufigen Vorgehensmodell zur „Agile Change Implementation“ schlagkräftig aus der Krise gelangen.

Handlungsfähig und produktiv bleiben – selbst unter Extrembedingungen.

Stufe 1: Puls der Organisation fühlen

Die massiven betrieblichen Veränderungen durch COVID-19 haben in den Organisationen Spuren hinterlassen. Teams und Mitarbeiter mussten innerhalb kürzester Zeit neue Arbeitsmethoden umsetzen

sowie neue Prinzipien der Kommunikation und Kollaboration entwickeln und erlernen. Zugleich haben die Veränderungen in vielen Fällen Ängste und Unsicherheiten im Unternehmen und in der Gesellschaft hervorgerufen – aber auch neue Ideen und Innovationen.



Reflexion der „COVID-Practices“

Geführte Reflexionen ermöglichen es Teams und Organisationen, die Stimmungslage, Arbeitsweisen und Problemfelder zu analysieren: Was läuft in der aktuellen Situation gut, was läuft schlecht, was fehlt? Wie geht es den Teams und Mitarbeitern? Wie läuft die Kooperation über Team- bzw. Abteilungsgrenzen?



Prozess- & Governance-Bereinigung

Die Pandemie bringt die Chance mit sich, alte Zöpfe und „immer schon dagewesene“ Richtlinien zu überprüfen. Sind diese notwendig – oder kann man den Teams und Mitarbeitern Verantwortung auch ohne Richtlinie übergeben und somit Strukturen und Prozesse



Repriorisierung der digitalen Agenda

Welche Digitalisierungsmaßnahmen sind jetzt dringend und wichtig? Vielleicht haben sich einige Prioritäten verschoben, neue Arbeitsweisen entwickelt oder innovative Geschäftside-

Stufe 2: Vision und Strategie justieren

Anders als zu Beginn der COVID-19-Pandemie haben Unternehmen nun die Möglichkeit, den Veränderungsprozess aktiv zu gestalten und zu entscheiden, wie ihre Organisation nach der Krise aussehen soll. Diese Chance sollten sie nutzen.

Ein strukturierter Change-Prozess ist entscheidend, um die wertvollen Impulse aus der vorangegangenen Organisationsbetrachtung in konkrete Verbesserungen umzuwandeln und die Organisation schlagkräftiger aus der Krise zu führen. Dazu gehört eine klare Formulierung des Was, Warum und Wie der geplanten Trans-



Was: Identifikation von Chancen-Themen

Durch die Bewertung der Erkenntnisse aus der Retrospektive ergeben sich Chancen, die aktuelle Unternehmensstrategie, das Projektportfolio oder die Digitalisierungsstrategie anzupassen. Lassen sich z.B. Erfahrungswerte zu Homeoffice-Regelungen oder neue Ideen aus der aktuellen Situation übertragen?



Warum: Formulierung einer zukunfts-sicheren Vision

Eine überzeugende Vision und positive „Change Story“ sowie die Wertschätzung der Mitarbeiter während der Krise sind maßgeblich, um den Unsicherheiten und Ängsten zu begegnen. Ein klares Zukunftsbild (purpose) ist zudem ein besonders starker Motivationsfaktor in Krisenzeiten.



Wie: Entwicklung eines umsetzbaren Action-Plans

Wie sieht das Maßnahmenpaket (Strategie) aus und welche Anpassungen sind vorzunehmen? Eine gut kommunizierte Umsetzungsplanung schafft Struktur. Sie ermöglicht es Teams und Mitarbeitern, sich auf die geplanten Veränderungen einzustellen und aktiv daran mitzuwirken.

Stufe 3: Veränderung in der Organisation implementieren und verankern

Die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie erfolgt unter Ausnahmebedingungen.

Deshalb gilt es, auch hier die Prinzipien der „Agile Change Implementation“ im Sinne eines flexiblen Vorgehens und einer pragmatischen Lösungsfindung zu berücksichtigen.



Flexible Verteilung von Arbeitspaketen

In Krisensituationen gibt es in Unternehmen oft Abteilungen und Teams mit einer sehr hohen sowie Teams mit einer geringeren Arbeitsbelastung, welche aber die Implementierung der Verbesserungen gut unterstützen können.



Erzielung von Quick-Wins

Je nach Maßnahmenpaket können kleine Verbesserungen rasch und pragmatisch umgesetzt und komplexere bereits konzeptionell geplant werden – je nach Thema per Wasserfall, Agile, Kanban oder Hybrid.



Intensive kommunikative Begleitung

Eine glasklare, konstante und konsistente Kommunikation, die mit dem neuen Zielbild und der Change Story harmonisiert, ist essenziell für den Implementierungserfolg. Dafür muss die Change Story in die Sprache der Stakeholder-Gruppen übersetzt

HYBRIDE ORGANISATION



Michael Kandel, Practice Lead
Transformation & Change,
m3 management consulting

Herr Kandel, wofür steht der Begriff „hybride Organisation“?

Die hybride Organisation vereint zwei unterschiedliche Arbeitsmodelle: Eine klassische Ablauforganisation funktioniert wie ein Wasserfall, bei dem Gesamtziel und Projektschritte von oben nach unten sehr genau und strukturiert durchgegeben werden.

Bei einer agilen Ablauforganisation wird dagegen nur grob die Richtung des Projekts definiert. Die konkreten Anforderungen werden in Sprints implementiert und umgesetzt und man arbeitet von Ergebnis zu Ergebnis.

Welches Vorgehen ist optimal?

Das lässt sich nicht verallgemeinern. Häufig besteht in einer Organisation der Bedarf an beiden Modellen. Dominant ist aber nach wie vor das Wasserfall-Modell, auch die Aufbauorganisation ist meist hierauf ausgerichtet. Die Herausforderung liegt deshalb darin, diese sehr verschiedenen Philosophien in Einklang zu bringen.

Genau das macht z.B. eine erfolgreiche hybride IT-Organisation aus. Generell sollte die hybride Organisation die Transformation

der Arbeitsstrukturen begünstigen, abseits aktionistischer Parolen.

Wie gestalten Sie entsprechende Change-Projekte?

Wichtig ist, operativ und entlang der Wertschöpfungsprozesse Verbesserungen anzustoßen, ohne die Aufbauorganisation von Anfang an zu stark anzufassen. Das erzeugt zu viel Reibungswärme und ist kontraproduktiv.

Wir konzentrieren uns deshalb zunächst auf die Ablauforganisation und versuchen, die beiden Welten in eine konstruktive Balance zu bringen. Um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen, arbeiten wir die Details der hybriden Organisation gemeinsam mit unseren Kunden aus. Dabei bewährt sich auch immer wieder ein Start mit einem Pilot-Projekt.

REMOTE SUCCESS

Agility for Remote Success



© msg advisors

Die Fähigkeiten und Eigenschaften agiler Organisationen sind nicht nur in Krisen, sondern auch für ein erfolgreiches Remote Working von großem Vorteil. Mit unserem „Agility for Remote Success“-Ansatz aktivieren agile Organisationen ihre Stärken, um Krisensituationen kurzfristig zu meistern und die Transformation zur agilen Organisation im Rahmen des Remote Working voranzutreiben. Vier Aktionspunkte sind erfolgsentscheidend:

#1: Organisation

Agile Organisationen richten sich konsequent an der Wertschöpfung aus und schaffen Strukturen entsprechend ihrer Produkte und Services.

#2: Führung

Die Führungskraft in einer agilen Organisation ist weniger in der Rolle des Entschei-

ders. Stattdessen gestaltet sie als „Servant Leader“ einen sicheren Rahmen für das Team, um selbstorganisiert, effizient und ergebnisorientiert arbeiten und entscheiden zu können.

#3: Teamarbeit

Agile Einheiten arbeiten nicht immer am gleichen Standort. Mittel wie digitale Kanban-Boards, tägliche Stand-up Meetings und regelmäßige Reviews erleichtern dem Team die Synchronisation und den Wissensaustausch.

#4: Kultur

Das Konzept von selbstorganisierten Teams setzt eine Kultur des Vertrauens voraus, die entwickelt und gefördert werden muss. Hierfür ist es notwendig, Transparenz herzustellen und Kollaborationen zu fördern.

msg advisors

Die msg advisors begleiten Transformationsprozesse und unterstützen Unternehmen bei der Konzeption und dem Aufbau branchenübergreifender Ökosysteme. Ihr Leistungsportfolio reicht von der Entwicklung branchenspezifischer Zukunftsszenarien über die Transformation und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen bis hin zur organisatorischen, prozessualen und systemischen Umsetzung mit ihren Klienten.

Wofür wir stehen:

Branchen-Expertise

Unsere DNA ist die tiefe Kenntnis der Strukturen, Trends und Zukunftschancen der Kernbranchen.

Funktionale Expertise

Vom Boardroom bis zum Shopfloor kennen wir die Herausforderungen der wichtigsten Funktionen.

Daten & Technologie

Aus smarten Technologien, Systemen und Datenanalytik formen wir Wachstums- und Effizienztreiber.

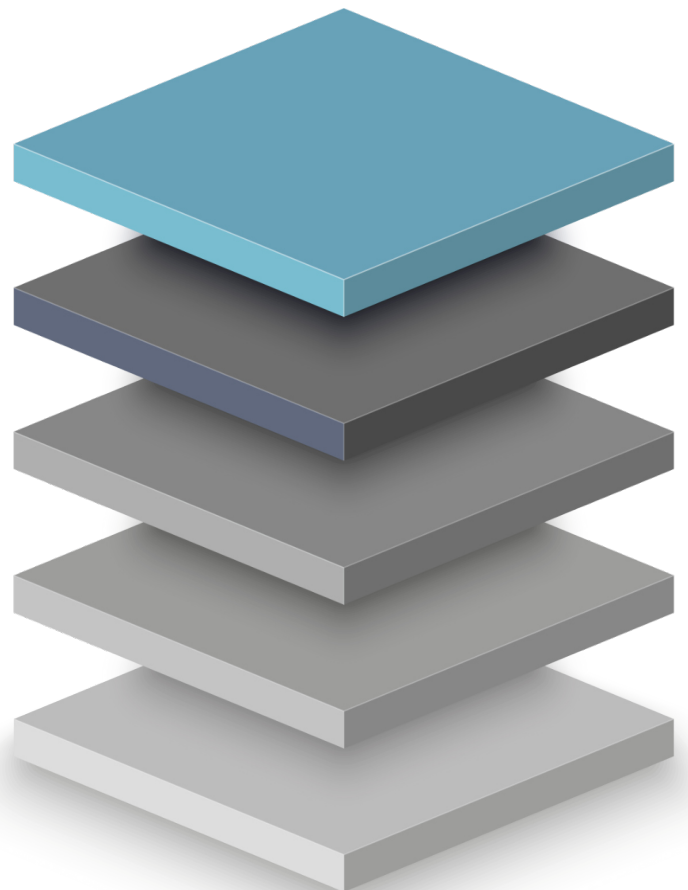
Ökosysteme der Zukunft

Wir kreieren branchenübergreifende, digitale Ökosysteme für die Geschäftsmodelle der Zukunft.

Thought Leadership

Wir entwickeln Zukunftsszenarien und designen umsetzungsorientierte Transformation Roadmaps.

Insbesondere an Schnittstellen, an denen sich Industrien zu neuen Segmenten und Ökosystemen zusammenfügen, entwickeln die msg advisors innovative Lösungskonzepte. Dabei kombinieren sie das Know-how der gesamten msg-Gruppe: Das tiefe Branchenverständnis aus über 1.000 funktionsübergreifenden Projekten wird vereint mit fachlicher Expertise sowie absoluter Exzellenz im Umgang mit Technologien und Daten.





msg advisors
eine Marke der
msg systems ag

Telefon +49 89 96101-0
Telefax +49 89 96101-1113
info@msg.group
advisors.msg.group

value – inspired by people