

# Was brauchen wir, um agil zu managen?

Veränderung, Transparenz, Vertrauen und Innovation – das waren nur einige der Bestandteile einer agilen Unternehmensführung, die Unternehmer und Führungskräfte beim Münchner Gespräch spontan assoziierten. Zum Gespräch geladen hatte der [MÜNCHNER KREIS](#). Die Bedeutung des Themas für die Umsetzung der digitalen Transformation, die Prof. Michael Dowling in seiner Begrüßungsrede hervorhob, zeigte sich auch darin, dass der Veranstalter die Anmeldung vorzeitig schließen musste, um den Rahmen des Networking-Events nicht zu sprengen. Mehr als hundert Teilnehmer aus Wirtschaft und Wissenschaft stellten sich am 15. Mai in der MS Weitblick am Rande des Münchner Olympiaparks der Frage: Wie entwickeln wir aus der Vielzahl der Kenntnisse, Fähigkeiten, Meinungen und Möglichkeiten in einem Unternehmen eine wirklich agile Strategie und setzen sie erfolgreich um?

## **Im Business-Sprint gemeinsam schneller zum Ziel**

Karsten Knechtel, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Process Management Consulting GmbH, stellte klar: Die Basis bilden – wie bei jeder Strategie-Entwicklung – die Werte, aus denen sich die Ziele des Unternehmens ableiten. Agilität bedeute nicht, strategische Ziele willkürlich zu ändern, sondern sie durch Anpassung nachhaltig umzusetzen. Dabei hilft ein kontinuierlicher Prozess, der sich an iterativen Vorgehensmodellen wie beispielweise Scrum orientiert. Kern dieses Prozesses ist der Sprint, die Umsetzungsphase für die Initiativen, die zum Erreichen eines Ziels definiert wurden. Allerdings dauert ein „Business-Sprint“ nicht zwei Wochen, wie in der Software-Entwicklung üblich, sondern drei bis vier Monate. Damit in dieser Zeit auch wirklich kontinuierlich auf das jeweilige Ziel hingearbeitet wird, treffen sich die Teams regelmäßig alle 14 Tage zu einem Stand-up, bei dem alle Beteiligten kurz den Status ihres Arbeitspakets berichten. Diese Meetings dauern in der Regel maximal 30 Minuten, so dass sie auch vielbeschäftigte Personen im Kalender unterbringen. Nach dem Abschluss des Sprints beurteilen die Teams in weiteren Schritten, was sie erreicht haben (Review), aber auch, wie die Zusammenarbeit funktioniert hat (Retrospective). Die Erkenntnisse aus diesen Schritten fließen dann in die Planung der nächsten Sprints ein. Dass für Knechtel agile Strategie-Entwicklung kein abstraktes Modell, sondern seit Jahren erfolgreich gelebte Praxis ist, zeigte seine abschließende Forderung: Agiles Vorgehen im Unternehmen braucht die volle Unterstützung der Geschäftsführung. Denn die gewünschte Transparenz, die dabei entsteht, führt zwangsläufig zu Konfrontationen – und dann ist Rückhalt gefragt.

## **Fragen, fragen, fragen**

„Praxis pur“ lautete die Devise beim anschließenden Vortrag „Designing Talent“ von Professor Matthias Ehrhardt, FUNKTION bei Designing Talent Inc. „Wie können wir Meetings effizienter machen“, fragte er die Zuhörer und ließ sie sofort in kleinen Teams Ideen zur Beantwortung entwickeln. Dabei bewahrheitete sich eine Erfahrung, die sowohl Ehrhardt als auch Knechtel in der Praxis immer wieder gemacht haben: Die Ideen und Lösungsansätze, die Unternehmen so dringend suchen, liegen zu 80 Prozent bereits vor – in den Köpfen ihrer Mitarbeiter. Was Unternehmen brauchen, ist eine Methode, um sie ans Licht zu bringen und nutzbar zu machen. Und auch diese Methode, so Ehrhardt, ist frei verfügbar und ebenso einfach wie effektiv. Denn im Kern geht es bei Design Thinking immer darum, gemeinsam zu lernen. Nicht durch belehrende Vorträge, sondern durch – Fragen. Und Ehrhardt fragte

weiter: Wie sieht eine Lernkurve aus? Welche Rolle spielt Lernen im Unternehmen? Was ist wichtiger – die Lösung oder der Weg dahin? Die zahlreichen Antworten zeigten den Teilnehmern, welches Potenzial nicht nur in der Methode, sondern in ihnen selbst steckt. Bei der Frage nach dem wichtigsten Werkzeug für die Talent-Entwicklung jedoch gab Ehrhardt selbst die Antwort: Der Stift, um das festzuhalten, was sonst nur gesagt bleibt.

### **Haltung zeigen, fördern und fordern**

Im Gespräch mit Moderatorin Katharina Meiler, Geschäftsführerin bei der Process Management Consulting GmbH, berichteten abschließend Felix Eichler, Userlane GmbH, Andreas Mönch, Saxonia Systems AG, Marc Schlichtner, Siemens Healthineers Deutschland, Andreas Skuin, KAIZEN Institute Gemany GmbH, und Dirk Thärichen, Konsum Leipzig eG, von ihren praktischen Erfahrungen mit agilen Führungsmethoden. Dabei zeigte sich: Agilität ist keine Frage der Unternehmensgröße. Sondern eine Frage der Haltung, die Unternehmen gemeinsam entwickeln, dann aber auch von Führung und Belegschaft gleichermaßen einfordern müssen. Die Methodik ist flexibel genug, um sie in den verschiedensten Branchen und Marktsituationen anzuwenden, denn sie beruht auf der Kernkompetenz, die die Gattung Mensch im Laufe der Evolution immer wieder bewiesen hat: ihre Anpassungsfähigkeit.

Bilder von der Veranstaltung:



Zum Münchener Gespräch über agiles Management konnte Professor Dr. Michael Dowling, Universität Regensburg, mehr als 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Wirtschaft und Wissenschaft begrüßen.



Karsten Knechtel, Process Management Consulting GmbH, stellte eine konkrete Methode zur agilen Strategie-Entwicklung vor und gab Tipps zur Umsetzung.



„Führen durch Fragen“ demonstrierte Professor Dr. Dr. Matthias Ehrhardt, Design Thinking Inc., in seinem Vortrag ganz praktisch.



Agilität braucht die volle Unterstützung des Managements – diese Erkenntnis stand im Mittelpunkt der Erfahrungsberichte aus fünf Unternehmen. Moderatorin Katharina Meiler, Process Management Consulting GmbH, entlockte den Unternehmensvertretern darüber hinaus zahlreiche Tipps und Tricks für die Praxis.