

Agiles Management

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Ziel jedes Unternehmens ist es, nicht nur durch eine geeignete Geschäftspolitik Gewinne für die Eigentümer zu erzielen, sondern auch durch eine langfristig angelegte Strategie den dauerhaften Bestand des Unternehmens zu sichern. Beides sicherzustellen ist angesichts der raschen Veränderungen, die auf Unternehmen bereits zugekommen sind und die auch weiter auf Unternehmen zukommen werden, immer schwieriger.

Unternehmen müssen sich auf die sich ändernden Märkte (unter anderem Trend zu globalen Märkten), neue Technologien (Digitalisierung von immer mehr Bereichen), komplexer gewordene Rahmenbedingungen (unter anderem zunehmende Regulierung im Finanzbereich), disruptive Innovationen von Produkten sowie Dienstleistungen (wie etwa das Vordringen von „sharing statt shopping“) und die Entstehung neuer Geschäftsmodelle (wie sie in der Plattformökonomie auftreten) einstellen.

Veränderungstempo immer höher

Veränderungen im Unternehmensumfeld hat es schon immer gegeben – so zum Beispiel, wenn aufgrund hohen Wachstums Umstrukturierungen notwendig waren oder wenn der Markt neue Vertriebsformen erforderlich machte.

Die derzeitigen Veränderungen sind durch ihre hohe Geschwindigkeit gekennzeichnet, die noch vor einiger Zeit für nicht vorstellbar gehalten wurde. Betrachtet man die Geschäftswelt im dritten Quartal des 20. Jahrhunderts, stellt man fest, dass die damalige Produktion und Konsumation für die heutigen Millennials zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte gehören.

Unternehmen mussten sich auf diese enormen Veränderungen laufend einstellen. Vielen Unternehmen ist es gelungen, manchen leider nicht. In der heutigen Zeit gilt es, sich nicht nur auf diese „Schlag auf Schlag“ kommenden Veränderungen einzu-

stellen, sondern die Veränderungen müssen zudem in einem weitaus rascheren Tempo als früher durchgezogen werden, das heißt im Change-Management-Prozess ist eine deutlich höhere Agilität gefragt.

Vier unterschiedliche Perspektiven

In der Wissenschaft ist Agilität noch relativ unscharf definiert. In der Praxis sind vier Perspektiven beobachtbar:

1. Agilität erfordert eine entsprechende Haltung im Unternehmen, womit gemeint ist, dass die erkannte Notwendigkeit von raschen Veränderungen auch umgesetzt wird. Die konsequente Umsetzung verlangt unter anderem die Einbindung aller Betroffenen, Offenheit und Transparenz, sowie eine entsprechende Führungskultur.

2. Agilität bedeutet eine höhere Geschwindigkeit, als sie bisher bei Veränderungen in Unternehmen gepflegt wurde. Unternehmen müssen aktiv nach unternehmensrelevanten Veränderungen Ausschau halten. Sobald diese erkannt werden, müssen rasch alle notwendigen Maßnahmen gesetzt werden, um ohne Einbußen weiterbestehen zu können.

3. Agilität bedeutet eine immanente Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, um das geforderte Tempo der Veränderung auch realisieren zu können.

4. Nicht zuletzt fordert Agilität eine konsequente Kundenzentriertheit, damit sich Veränderungen nicht zulasten der Kundenorientierung und in Folge auch zulasten des Unternehmens auswirken.

Neue Führungsqualitäten gefragt

Trotz des großen Drucks zur Agilität muss beachtet werden, dass – bevor etwas agil geändert wird – genau überlegt werden muss, wie und mit welchem/n Ziel/en etwaige Veränderungen vorgenommen werden sollen. Nur etwas zu tun, weil man – planlos –

glaubt, um des Tuns willen etwas tun zu müssen, wird nicht das erforderliche Ergebnis bringen.

Agiles Management setzt spezielle Führungsqualitäten voraus, um die Trends auf dem Markt rechtzeitig zu erkennen und proaktiv zu handeln, das heißt. Maßnahmen frühzeitig zu setzen. Klassische – statische – Führungskonzepte sind zumeist siloorientiert, nicht kundenzentriert ausgerichtet und oftmals zu langsam, um in einer schnelllebigem Zeit mithalten zu können. Agile Führung ist dynamisch. Die notwendigen Entscheidungen im Hinblick auf die Veränderungen werden schnell und flexibel getroffen.

In agilen Unternehmen geben Führungskräfte die Strategie vor und ermöglichen den Teams die Arbeit beziehungsweise die Aufgaben als eigenverantwortliche („so wie sie es für richtig halten“) und selbstorganisierte Einheiten innerhalb gesetzter Regeln zu erledigen oder zu lösen. Lange Entscheidungswege sind für eine rasche Lösung nicht zweckmäßig.

Agiles Management bedeutet in der Umsetzung ein hohes Maß an Eigenverantwortung für die jeweiligen Teams, eine Ermutigung für die Mitarbeiter, aktiv und schnell zu Problemlösungen zu kommen, sich nicht durch bürokratische Hemmnisse abschrecken zu lassen und nicht auf Vorgaben „von oben“ zu warten. Ein agiles Führungskonzept erfordert hohes Vertrauen vom Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung in die gebildeten Teams und die involvierten Mitarbeiter.

Herkunft aus der IT-Branche

Das Konzept des agilen Managements hat sich zuerst in der Softwareentwicklung durchgesetzt und bewährt. Mittlerweile kommt es auch zunehmend außerhalb der IT-Branche – nicht nur bei der Projekt- oder Produktentwicklung – zur Anwendung. In der Regel wird auf ein iteratives Vorgehen gesetzt, bei dem statt nach längerer Zeit in einem Stück, kleinere Teile in rascher zeitlicher Abfolge abgearbeitet werden.

Diese kurzen Umsetzungszyklen sind kennzeichnend für agiles Management. Durch die kurzfristigeren (Teil)Ergebnisse kann das Vorgehen regelmäßig

überprüft werden, ob es den Erwartungen entspricht, ob die Vorgaben noch valide sind und ob neue Maßnahmen zu setzen sind.

Von Hierarchie zur Netzwerkstruktur

Agiles Management erfordert

- hohe Transparenz beim Vorgehen,
- eine ausgeprägte Kommunikation sowie einen laufenden Dialog aller Betroffenen,
- eine aktiv gepflegte Wissensweitergabe,
- aktives Ansprechen von Problemen, Schwierigkeiten und falschen Denkmustern,
- Feedbackmechanismen, um Fehler frühzeitig zu erkennen,

– eine Fehlertoleranz mit konstruktiver Abhandlung der Fehler

– und vor allem muss das Ziel aller Maßnahmen immer im Auge behalten werden.

Für den Fall, dass wichtige Entscheidungen notwendig werden, um die gesetzten Regeln zu ändern, müssen diese von der Geschäftsführung zeitnah getroffen werden, um die Agilität der Teams nicht zu bremsen. Organisatorisch entwickelt sich bei agilem Management eine hierarchisch geprägte Organisation in Richtung einer Netzwerkstruktur.

Scrum ist die am weitesten verbreitete Methode

Agiles Management ist bei allen Prozessen möglich. Das Vorgehen ist rascher, die Kosten sind geringer und auf Veränderungen kann flexibel re-

agiert werden. Dies geschieht durch die Analyse der Prozesse, ihre Anpassung und gegebenenfalls ihre Verbesserung. Dazu gibt es mehrere Methoden, von denen Scrum die am stärksten verbreitete sein dürfte.

Obwohl in der heutigen Zeit die Schnelligkeit bei der Bewältigung von Veränderungen enorm wichtig ist, darf dennoch nicht übersehen werden, dass das Richtige getan werden sollte. Das bedeutet ein (nicht zu lange andauernder) systematisch-kreativer Zielentwicklungsprozess sollte vor Beginn jedes agilen Vorgehens stehen. Nur wenn beides richtig gemacht wird, wird die Anpassung an veränderte Unternehmensbedingungen erfolgreich sein.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19,
60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/707 84 00
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.), Swantje Benkelberg (sb), Dr. Berthold Morschhäuser (Mo);
Redaktion: Philipp Hafner (ph)

Redaktionssekretariat und Lektorat:

Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 48 vom 1.1.2019.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 518,28 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 266,37 Euro. Ausland: jährlich 528,20 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 957,76 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 502,88 Euro. Ausland: jährlich 985,12 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Titelseite: Adobe Stock; Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 10: Visa/Visa, Hypovereinsbank/Script Consult; Seite 11: Paypal/Scholz & Friends, LVM Versicherung/LVM; Seite 14: pixabay, S. Roesler/DSV; Seite 19: pixabay; Seite 20: F. Hufeld/BaFin; Seite 22: J. Wuermling/Deutsche Bundesbank; Seite 23: AdobeStock Sergey Nivens, S. Loedel/FIS; Seite 26: Aufmacherfoto, S. Knoll/beide DFV; Seite 29: pixabay, A.-J. Suominen/Holvj; Seite 31: AdobeStock, M. H. Jahnke/EGC Eurogroup Consulting; Seite 35: Aufmacherfoto, M. Gremmel/beide Bawag; Seite 39: R. Becker/Taunus Sparkasse, R. Königshausen/PSD Bank Köln, S. Winkelmeier/Bayern-LB, W. Breuer/Provinzial Nordwest, R. Wagner/Allianz, H. Benzing/Verband öffentlicher Versicherer; Seite 41: Monese/Monese; KARTEN-NEWS (Heftmitte) Seite III: O. Bloching/DSV, E. Gerlof/Barclaycard