

# Pluspunkte

## IN DIESER AUSGABE



Seite 2  
**Erfolgreich agil**  
Prof. Dr. Matthias Groß über  
Dos and Don'ts bei der  
Arbeit mit agilen Methoden

Seite 3  
**Seminarsprint**  
HessenChemie begleitet  
Sie bei der Umsetzung  
Ihrer Agilitäts-Projekte

Seite 4  
**Methodenvielfalt**  
Scrum, OKR oder Kanban –  
welches Instrument eignet  
sich wofür?

## EDITORIAL

*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*



*das FORUM Personalmanagement hat den HessenChemie Campus dieses Mal verlassen. Wir waren zu Gast im leap in time, einem Ort, der Forschungsinstitut und Experimentierwelt gleichermaßen ist, um die Zukunft der*

*Arbeitswelt erlebbar zu machen.*

*Grund hierfür ist die Forderung nach Agilität. Und wenn ein Begriff Konjunktur hat, stecken dafür andere Begriffe in der Krise: Hierarchie, Planung, Weisung oder Perfektion.*

*Wir möchten Sie im Begriffs- und Methodensdchungel der Agilität nicht allein lassen. Deshalb haben wir Sie beim FORUM gefragt: Was ist für Sie unternehmerisch relevant? Was „kann weg“? Zudem haben wir auf Fallstricke hingewiesen, die es bei der Einübung agiler Arbeits- und Denkweisen gibt. Denn: Ernst genommen kann Agilität eine Organisation tief greifend verändern.*

*Ihre*

*Nora Hummel-Lindner*

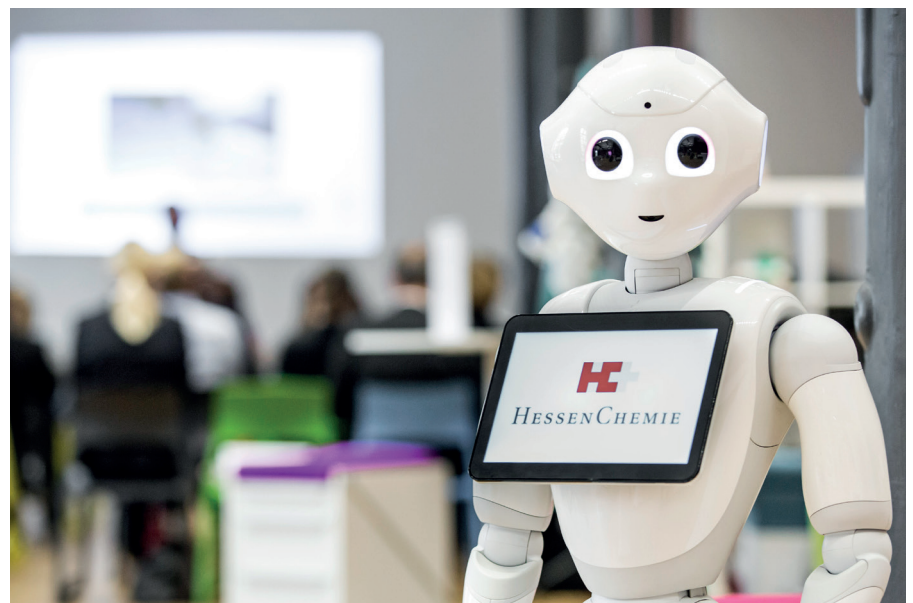
Nora Hummel-Lindner  
Geschäftsführerin Recht und  
Personalpolitik

## Agile Arbeitsformen

**Die Digitalisierung revolutioniert nahezu sämtliche Prozesse in der Industrie. Inwieweit sind traditionelle Arbeits- und Organisationsformen dann noch zeitgemäß? Immer häufiger wird der Ruf nach „Agilität“ als Antwort auf die Veränderungen laut.**

Rund 40 Personalverantwortliche aus Mitgliedsunternehmen kamen am 23. Oktober auf Einladung von HessenChemie zum FORUM Personalmanagement nach Darmstadt. Thema des Tages waren „Agile Arbeits- und Organisationsformen“. Dass Agilität zu einem prägenden Begriff in der Arbeitswelt geworden sei, dafür sei jeder Einzelne mitverantwortlich, sagte Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer von HessenChemie: „Als Kunden erwarten wir immer schnellere Reaktionen auf unsere Rückmeldungen und individuellen Wünsche.“ Das zwingt die Industrie, schneller und flexibler zu reagieren, individuellere und kundengerechtere Leistungen und Produkte anzubieten. Klassische Organisationsformen und Führungsstile stoßen hier an ihre Grenzen.

*Fortsetzung auf Seite 2*



Umgeben von innovativem Inventar: Das Darmstädter Forschungsinstitut leap in time bot einen inspirierenden Rahmen für den fachlichen Austausch.

Weniger Hierarchie, verstärkte Netzwerkarbeit in selbst organisierten Teams – das sind Merkmale des agilen Arbeitens. Die Annahme jedoch, dies sei ein Paradies für die Mitarbeiter, weil jeder machen könne, was er will, sei grundfalsch. Das sagte Prof. Dr. Matthias Groß, der als Experte durch den Tag führte. „Die hohe Transparenz macht die Beiträge jedes Einzelnen sichtbar. Und das bedeutet Stress.“ Agiles Arbeiten folge vorgegebenen Regeln und klar definierten Methoden. Agilität definiert Groß, der an der Rheinischen Fachhochschule Köln „Angewandtes Management“ lehrt, als „iteratives, kundenorientiertes Zusammenspiel in einem offenen, selbst organisierten System“. Ziel sei anpassungsfähiges Arbeiten, das die Produktentwicklung oder Geschäftsmodellentwicklung deutlich beschleunigt.

Auf dem Weg dorthin muss sich die Organisation im ersten Schritt ihres agilen Reifegrads bewusst werden. Dies kann unerwartete Resultate zutage fördern: „Hier überrascht häufig der Mittelstand“, so die Erfahrung von Groß. „Viele agile Prinzipien werden dort bereits eingesetzt,



Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer von HessenChemie, begrüßte rund 40 Personalverantwortliche aus Mitgliedsunternehmen.

ohne dass man sie bewusst als solche wahrnimmt. Beispielsweise sind Individuen und Interaktion in mittelständischen Unternehmen meist wichtiger als festgelegte Prozesse und Methoden.“ Auch für die Frage, welche agilen Instrumente sich für welche Aufgaben eignen, gab es Orientierungshilfe. Tools wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Objectives and Key Results (OKR) entfalten ihre Stärken in jeweils unterschiedlicher Umgebung (siehe S. 4).

Groß machte zudem deutlich, dass agile Arbeitsformen nicht für jede Organisation zielführend sind: „Es gibt Unternehmen, die brauchen keine Agilität. Wenn man sich in einem statischen Umfeld bewegt, in dem wenig Wettbewerbsdruck herrscht, kann ein direkter Führungsstil nach dem Wasserfall-Modell effektiver sein.“ Entscheide man sich jedoch für Agilität, müsse diese zur Grundhaltung werden – insbesondere auf der Führungsebene. (Siehe Interview unten.) ■



Dr. Matthias Groß ist Professor für „Angewandtes Management“ an der Rheinischen Fachhochschule Köln.

## „Auf die Haltung kommt es an“

### Drei Fragen an Prof. Dr. Matthias Groß

#### 1 > Was sind die Erfolgsfaktoren für agile Arbeitsformen und worin sehen Sie die größten Stolpersteine?

Wie in allen Veränderungsprozessen muss das Topmanagement hundertprozentig dahinterstehen. Sie müssen mit der Vision Agilität ins Unternehmen tragen, agile Verhaltensweisen vorleben, Ressourcen bereitstellen und explizit kommunizieren, dass Scheitern am Anfang dazugehört und akzeptiert wird. Ein häufiger Fehler ist die Ungeduld: Stellt sich der Erfolg nicht schnell genug ein, wird alles wieder eingedampft. Man muss es aushalten, dass es anfangs wahrscheinlich zu

# Auf dem Weg zur Agilen Organisation

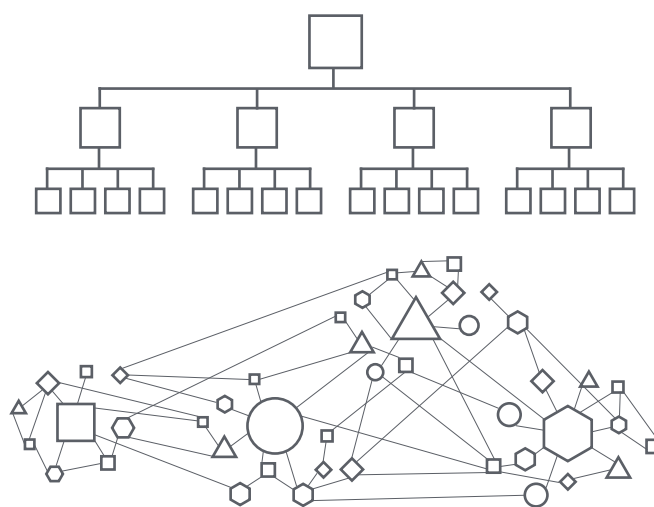
**Mit einem neuen Seminarangebot unterstützt HessenChemie Mitgliedsunternehmen bei der Umsetzung ihrer Agilitäts-Projekte.**

Ein Sprint läuft über eine kurze Strecke mit hohem Tempo. Genau so verlaufen auch die „Seminarsprints“ von HessenChemie – ein neues Format, das der Arbeitgeberverband 2019 anbietet. Der Name lehnt sich an eine Methode des agilen Projektmanagements mit Namen „Scrum“ an. Im Seminarsprint „Auf dem Weg zur Agilen Organisation“ haben Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit, ihr konkretes Agilitäts-Projekt auf Praxistauglichkeit zu prüfen. Sie erhalten Unterstützung bei der Vorbereitung und für die Startphase.

Das Verfahren stammt aus der Softwareentwicklung und stellt die Anwendersicht in den Vordergrund. Für die Seminarteilnehmer bedeutet das: In zwei zweitägigen Sequenzen können sie die ersten Schritte zu mehr Agilität machen. Zwischen den Sprints haben sie Gelegenheit, ihr neu erworbenes Wissen in der Unternehmenspraxis anzuwenden und an ihrem Projekt zu testen: Sind die Zwischenergebnisse für ihren Arbeitsalltag relevant? Lassen sie sich praktisch umsetzen? Diese Erfahrung und die dabei neu auftauchenden Fragen bringen sie in die nächste Seminareinheit mit. Auf diese Weise können sie ihr ursprüngliches Vorhaben verfeinern; ein hoher Praxisbezug ist sichergestellt. Auch durch den kollegialen Austausch

der Seminarteilnehmer und das gegenseitige Feedback werden die Resultate konkretisiert und bereichert.

Das alles passiert in einem sehr überschaubaren Zeitraum: Der Seminarsprint „Auf dem Weg zur Agilen Organisation“ startet am 8. und endet am 30. April 2019. „Die Erarbeitung konkreter Resultate in nur vier Wochen trägt wesentlich zur Beschleunigung des gesamten Verfahrens im jeweiligen Unternehmen bei“, sagt Nora Hummel-Lindner, Geschäftsführerin Recht und Personalpolitik bei HessenChemie. „Damit entsprechen wir einem ausdrücklichen Wunsch unserer Mitgliedsunternehmen.“ ■



*Hierarchischer Aufbau oder Netzwerkstruktur? Klassische und agile Organisationen unterscheiden sich grundlegend.*

Ineffizienzen kommt. Das wird von der Führungsebene oft unterschätzt, weil sie selbst an kurzfristigen Kennzahlen gemessen wird.

## **2 > Wie schafft man Zeit und Akzeptanz für diesen Wandlungsprozess?**

Initiieren Sie Leuchtturmprojekte in überschaubaren Feldern, in denen agile Methoden gut funktionieren. Zum Beispiel in Forschung und Entwicklung, wo sowieso eine starke Interaktion mit dem Kunden besteht und das Produkt in iterativen Schleifen immer weiter verfeinert wird. Diese Projekte können Sie als Kommunikationsplattformen nutzen, um sie der gesamten Mitarbeiterschaft zugänglich zu machen. So fördern Sie die agile Haltung der Organisation. Außerdem müssen Sie die Mitarbeiter in Agilität schulen.

## **3 > Welche Art der Schulung sollte das sein?**

Zum einen müssen sie agile Methoden und damit verbundene Selbstführung erlernen. Aber das ist es nicht allein. Sie müssen die Führungskräfte auf den mittleren Hierarchieebenen abholen – diese können die größten Blockierer sein, wenn bei ihnen Existenzängste aufkommen. Denn was passiert mit ihnen in einem agilen Setting, in dem die Hierarchie durch selbst organisierte Teams ersetzt wird? Für einen bisherigen Abteilungsleiter erscheint es unattraktiv, kein Vorgesetzter mehr zu sein, sondern einfach im Team mitzuarbeiten. Er verliert womöglich Statussymbole, die ihm viel bedeutet haben: Firmenwagen, Parkplatz, Einzelbüro. Diesem Mitarbeiter müssen Sie alternative Karrierewege aufzeigen, etwa durch eine Ausbildung zum Scrum Master. Nur wenn dieser Schritt gelingt, haben Sie eine realistische Chance, agiles Arbeiten flächendeckend einzuführen.



## Unterschiedliche Stärken

**Agilität kann über verschiedene Methoden gelebt werden. Welche eignet sich wofür am besten?**

Scrum, Design Thinking, OKR und Kanban – ihre Stärken zeigen die verschiedenen agilen Arbeitsformen in unterschiedlichen Anwendungen. Nach Auffassung von Prof. Dr. Matthias Groß eignet sich Scrum insbesondere zur inkrementellen Produktentwicklung. Design Thinking dagegen bietet ein Rahmenwerk für die Ideengenerierung und zum Experimentieren: Ideen groß denken und sofort ausprobieren. Geht es hingegen darum, Ziele in einem selbstorganisierten System zu koordinieren, sollte man OKR (Objectives and Key Results) nutzen. Kanban schließlich diene dazu, die Anzahl paralleler Arbeiten zu begrenzen.

In vier Workshops konnten die Teilnehmer des FORUM Personalmanagement ihr Wissen zu diesen Tools vertiefen und Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis



*In den Workshops diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über konkrete Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.*

austauschen. Dass es mit den neuen Arbeitsformen anfangs gelegentlich knirschen kann, darin waren sich alle einig. So können etwa Schwierigkeiten auftreten, wenn Agilität auf bestehende Strukturen trifft: „Ein Organigramm kann man nicht von heute auf morgen abschaffen“, sagte Saliha Bouyerdane,

Personalleiterin der Euticals GmbH. „Viele Mitarbeiter schätzen gerade die klassischen Strukturen.“ Auch Entscheidungsfähigkeit müsse mancher erst lernen. Bouyerdane ist deshalb überzeugt: „Es ist wichtig, die Mitarbeiter gut in dem Prozess zu begleiten.“ ■



Das **HessenChemie Seminarprogramm 2019** enthält neben bewährten Formaten den sogenannten Seminarsprint als neue Veranstaltungsform: eine intensive Lernerfahrung in kürzester Zeit mit starker Rückkopplung in die Unternehmenspraxis. Die Sprints widmen sich den Themen „Agile Organisationsformen“ sowie „Active Sourcing“. Das neue Seminarprogramm erscheint Ende November in gedruckter Form sowie online im Mitgliederbereich unter [www.hessenchemie.de](http://www.hessenchemie.de).

TERMINE

2019

SOJA

### IMPRESSUM

**V.i.S.d.P.:** Jürgen Funk  
**Redaktion:** Dr. Ute Heinemann (Sprache + Text, Frankfurt)  
 Jürgen Funk (HessenChemie)  
 Clemens Volkwein (HessenChemie)  
**Layout:** Q GmbH, Wiesbaden  
**Fotos:** Arne Landwehr  
**Kontakt:** Jürgen Funk  
 Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e. V. (HessenChemie)  
 Murnaustraße 12, 65189 Wiesbaden  
 Telefon 0611 7106-49, Mobil 0162 2710649  
[funk@hessenchemie.de](mailto:funk@hessenchemie.de)  
[www.hessenchemie.de](http://www.hessenchemie.de)

**Tipp** In digitalen Zeiten stehen Führungskräfte vor neuen Herausforderungen. Konkrete Handlungsvorschläge dazu gibt der Führungsexperte Reinhard K. Sprenger in seinem Buch **Radikal digital: Weil der Mensch den Unterschied macht – 111 Führungsrezepte**, erschienen im März 2018 bei DVA, ISBN-10: 3421048096, ISBN-13: 978-3421048097.



HESSEN**CHEMIE**