



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



WHITEPAPAER

Ausgabe 02_2017

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Unsere Whitepapers behandeln vorwiegend Themen der großen Transformation der alten - uns bekannten Wirtschaftswelt, in eine neue digitalisierte Welt der **Wirtschaft 4.0**.

Die Umverteilung der Marktanteile in der neuen Digitalökonomie hat bereits begonnen. Daher sind wir Unternehmer aufgefordert jetzt Paradigmen zu wechseln und große Weichen zu stellen.

Ihr

Josef Kurzmann

INHALT:

Planbarkeit? - Agiles arbeiten als neue Form der Arbeitszeit Flexibilisierung in der **Wirtschaft 4.0**

In unbeständigen Zeiten müssen Unternehmen flexibel, aktiv und anpassungsfähig agieren. Agile Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und setzen mit partizipativem Leadership Führungsstil traditionelle Hierarchien außer Kraft. Willkommen in der **Wirtschaft 4.0**

„Nichts ist mehr planbar, aber alles ist möglich – für traditionell ausgerichtete Unternehmen schlicht ein Albtraum.“



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



Kein Trend ohne dazugehörige Schlagworte

Wer beim Thema Agilität zu den Auskennern gehören oder zumindest so tun will, sollte sich mit den wichtigsten Begriffen wappnen: Wir sind im **Scrum**, betreiben **Design Thinking** und leben in der **VUKA-Welt**. Hinter all diesen Methoden steckt der Versuch, eine neue Struktur für Organisationen zu entwickeln, die sie beweglicher auf Veränderungen reagieren lässt.



Nichts ist mehr planbar, aber alles ist möglich – so banal lässt sich die Volatilität der meisten Branchen umreißen. Innovations- und Produktionszyklen werden kürzer, traditionelle Geschäftsfelder brechen weg und neue entstehen praktisch über Nacht. Technologien werden laufend günstiger, die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter dadurch niedriger. Diese wildern ungeniert auch auf anderen Märkten. Für klassisch ausgerichtete Unternehmen schlicht ein Albtraum. Wir sind im Zeitalter der digitalen Transformation und des permanenten Wandels.



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



So vielfältig wie die Methodenwelt, so unterschiedlich ist auch der Werkzeugkoffer, den Unternehmen auf der Reise ins Ungewisse im Gepäck haben: **Scrum** und **Kanban** stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung und formulieren Techniken zur raschen und effizienten Umsetzung von Projekten.

VUKA lautet das Akronym aus **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität** und **Ambiguität** (Mehrdeutigkeit) und beschreibt das hohe Veränderungspotenzial, das die Wirtschaftswelt heute kennzeichnet. Ein Unternehmen sicher zu navigieren, wenn die Umgebung unberechenbar, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, erfordert vorausschauendes und flexibles Denken und Handeln.

„Wir alle müssen daher beweglicher werden. Erfolgreich sein, oder Karriere zu machen, braucht Aktivität und hat eine gewisse Holschuld.“

Die **AGILEN** Führungskompetenzen

1. Empowerment

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume für MitarbeiterInnen
- Vermittlung der strategischen Vision und Ziele
- proaktive Personal- und Organisationsentwicklung

2. Schnelligkeit

- unmittelbare Reaktion auf Marktveränderungen
- laufendes Optimieren der Prozesse und Schnittstellen
- zeitnahes Feedback auf Mitarbeiteranliegen

3. Flexibilität

- Hinterfragen des Status quo
- Offenheit für Vorschläge
- unkonventionelle Lösungswege



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



So müssen unter anderem die Einführungszeiten für Produktinnovationen (Time to Market) merklich verkürzt und Arbeitsabläufe optimiert werden.

In den Teams werden individuelle Entscheidungsspielräume ausgebaut und das unternehmerische Denken gefördert. Das Motto lautet: „Wir alle müssen beweglicher werden.“ Im Sinne des lebenslangen Lernens richtet sich ein Fokus beispielsweise auf Mitarbeiter der Generation 55+, die von Internet affinen Nachwuchskräften in Social Media und die digitale Welt eingeführt wurden.

Unabhängig von Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereichen zusammengesetzte Tandem-Paare ergänzen sich im inspirierenden Austausch. Ein möglicher Schritt, um eine digitale Unternehmenskultur wirkungsvoll zu gestalten.



Agilität und **Digitalisierung** gehen Hand in Hand. Das haben inzwischen auch die meisten Manager erkannt. In einer von der TU Graz durchgeführten Studie gaben Vorstände und Geschäftsführer mehrheitlich an, die Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen an schnell wechselnde Kundenforderungen erhöhen zu wollen. Wie die Analysen der Forscher zeigen, besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Agilität von Unternehmen und deren **Profitabilität**. Betriebe, die ihre Ressourcen schneller als andere anpassen und verteilen können, erzielen im Schnitt einen um 2,4 % höheren ROI als nicht agile Unternehmen.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Auf Unvorhersehbares vorbereiten

Vor einem der größten **Umbrüche** seit Jahrzehnten steht die Autoindustrie. Themen wie Elektromobilität und Autonomes Fahren treiben die Branche voran. Der steigende Wettbewerb in den herkömmlichen Technologien setzt etablierte Hersteller und Zulieferer unter Druck. Gleichzeitig drängen neue Player aus der Elektronikindustrie aufs Spielfeld. Dazu kommen sogenannte **Black Swan Ereignisse**, also Unvorhergesehenes, welches wirtschaftlichen Entwicklungen eine entscheidende Wende gibt. Wie viel davon wirklich getarnt und unvorhersehbar war, ist oft schwer zu sagen.

„Agilität setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit und wirksame Organisationen voraus.“

Zyklusfähigkeit und **Agilität** ist ein ganzheitliches Konzept, um an dieser geballten Masse an Unsicherheit die für das Unternehmen relevanten Themen zu identifizieren und ihnen dann auch zu begegnen. Das sind bereits heute für immer mehr Unternehmen überlebenswichtig und auch ein wichtiger Faktor um die **Resilienz** von Unternehmen zu stärken.

Vorteile und Nutzen für alle Interessenspartner

Viele Unternehmen kennen diese Herausforderungen. Viele sind von der Auftragslage ihrer Kunden abhängig. Projekte laufen aus oder verzögern sich, ebenso kann eine Vielzahl neuer Aufträge vorübergehend die Kapazitäten sprengen. Projekte gehen an den Wettbewerb verloren, andere vielleicht sogar große Projekte werden wiederum überraschend gewonnen. Das bedeutet kurzfristig neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Plötzlich bekommen professionelles **Recruiting** und **Employer Branding** eine neue große und strategische Bedeutung. Themen, die man vielleicht ein Jahr zuvor aus Kostengründen auf Eis gelegt hat.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Die Märkte sind volatiler und unsicherer als bisher und darauf müssen wir reagieren. Öffnung und Agilität hilft uns, mit Unsicherheit proaktiv umzugehen. Ein Beispiel sind Agreements mit der Belegschaft, die wir für einzelne Szenarien bereits getroffen haben.

„Neben der Digitalisierung ist die Öffnung und Agilität, also das Vorbereiten auf Unvorhersehbares, die wahrscheinlich wichtigste Herausforderung der Dekade.“

Davon profitieren alle: Sowohl das Unternehmen, Lieferanten, als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Agilität bringt also Vorteile und Nutzen für alle Beteiligten. Sich da als **Gewerkschaft** oder **Arbeiterkammer** dagegen zu stemmen, oder gar diese Entwicklungen zu verhindern, vernichtet Arbeitsplätze und zwar die der Schwächeren und Älteren Mitarbeiter. Ein Reaktionsmuster aus der alten Zeit, dass in diesen bewahrenden Organisationen mangels Kreativität und zeitgemäßer Alternativen noch immer angewendet wird.

Methodisches Neuland

Agilität ist nicht zuletzt eine Frage des Führungsstils und der Unternehmenskultur. **Servant Leadership** - also das Wirken von Führenden als Dienst am Geführten, stellt das Organigramm, die Hierarchiepyramide auf den Kopf. Führungskräfte schlüpfen in die Rolle eines Motivators und Unterstützers, die Teams organisieren und überwachen ihren Arbeitsfortschritt selbst. Dieser Verantwortungstransfer bedeutet für das Management zunächst auch Kontrollverlust und erfordert ein hohes Maß an Vertrauen.

Dazu kann ich das Buch „Schnelligkeit durch Vertrauen: die unterschätzte ökonomische Macht“ sehr empfehlen.

Gleichzeitig müssen interdisziplinäre Teams mit den richtigen Leuten und mit passenden Soft-Skills und Qualifikationen besetzt werden. Die höhere Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und Zielen soll zu effektiverer Zusammenarbeit und schnelleren und höherwertigen Ergebnissen beim Entwickeln neuer Lösungen führen.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Das setzt jedoch bereits eine große Veränderungsbereitschaft in der Organisation voraus. Teamfähigkeit und Arbeiten mit Zielen muss sehr ausgeprägt sein. Ständiges Reporting und Abstimmungsschleifen behindern einen zügigen Projektverlauf.

„Agilität hilft, mit Unsicherheit proaktiv umzugehen und im Falle einer unerwarteten Entwicklung rascher reagieren zu können. Mit agilen Organisationen, ist man für die Unsicherheiten der volatilen Märkte besser gerüstet.“

Wie bei allen Change Prozessen darf die psychologische Komponente nicht unterschätzt werden. Die interne und externe **Kommunikation** bekommt dabei ganz neue Bedeutung. Agilität erfordert mehr als die technische Implementierung einer Methode, oder einer Software. Die vom Markt geforderte Agilität hat Wirkung auf Unternehmenskultur und auch Eigentümer.

Unternehmen erfinden sich neu

Besonders große Unternehmen sind angesichts wachsender Konkurrenz gezwungen, sich als schnelle, kundenorientierte Marke neu zu erfinden. Effektivere Vertriebswege, schlankere Produktionsprozesse und kurze Lieferwege sollen die Supply Chain verkürzen. Kunden werden zunehmend individueller, die Losgröße 1 ist in vielen Branchen fakt. Flexible Strukturen und die Entwicklung neuer datengetriebener und dienstleistungsorientierter Geschäftsmodelle sind nur eine Seite, die uns **Wirtschaft 4.0** abverlangt.

Da nicht das Geld oder die Tools der Garant für Erfolg sind sondern der Mensch, werden Rolle und Anforderungen moderner Personalabteilungen neu definiert. Der viel strapazierte Begriff Human Ressource oder Personalmanagement wird oft viel zu kurz ausgelegt.

Heute dürfen Personalabwicklung, Ideenmanagement, etc. kein Thema mehr sein. Das sind Voraussetzungen. Es geht darum die besten Talente für das Unternehmen zu begeistern, Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege aufzuzeigen und zu unterstützen und Unternehmenskultur und Unternehmenswerte zu vermitteln. Ziel ist die Schaffung einer innovationsförderlichen, gesunden und motivierenden Arbeitsumgebung.



Es braucht neue Zielvereinbarungs- Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle. Unternehmen bewegen sich dabei weitgehend auf Neuland.

Auf praxiserprobte Konzepte oder Erfahrungswerte lässt sich noch nicht zurückgreifen. Also auch Berater tun sich mit diesen Themen schwer. Denn eines ist schon jetzt klar: Es reicht nicht aus, Hierarchien einfach verschwinden zu lassen und anstatt dessen selbstgesteuerte Teams einzuführen. Denn Mitarbeiter und Führungskräfte sind mit den alten Routinen verhaftet.

**Früher setzte man auf Standardisierung und Große Serien,
heute braucht man Individualisierung, Flexibilisierung,
Öffnung für Neues und Agilität.**

Das sind genau Gründe, sich mit den besten zu vernetzen, die in diesen Themen bereits praktische Erfahrungen gesammelt haben. Know-how wird dadurch schnell verfügbar und das Risiko reduziert.





[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Sie wollen mit Ihrem Unternehmen einen nächsten Entwicklungsschritt gehen? Nutzen sie die Chancen der neuen Wirtschaftswelt und vernetzen Sie sich mit den Besten.

Rufen Sie mich einfach an, oder schicken sie mir eine E-Mail an [kurzmann\(@\)kmu-wert.at](mailto:kurzmann(@)kmu-wert.at) und ich werde mich persönlich bei Ihnen melden. Ich bedanke mich schon jetzt für Ihr Interesse!

Lesen Sie mehr auf meiner Website unter: [HOME > JOSEF KURZMANN](#)

Bestellen Sie Ihren Newsletter unter: [HOME > NEWS > NEWSLETTER](#)

Oder schauen Sie einfach regelmäßig in meine Rubrik: [NEWS > BLOG](#)

Die Experten für Innovation & Wachstum, Nachfolge und Wirtschaft 4.0



JK BETEILIGUNG GMBH
DER WERT IST DER WEG

JOSEF KURZMANN
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9
OFFICE@KMU-WERT.AT | WWW.KMU-WERT.AT

UID: ATU 68562101 | FN 413417 † | FBG LINZ
GEWERBEREGISTER: 411/10807