

Talente

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Rekrutierung, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung in der Region Stuttgart

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche und Personaler



Dr. Walter Rogg
 Geschäftsführer
 der WRS



Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
 Leiterin Geschäftsbereich
 Fachkräfte der WRS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Life is what happens to you while you're busy making other plans.“ In seinem Song „Beautiful Boy“ bringt John Lennon auf den Punkt, was Firmenchefs und Projektverantwortliche in unserer digitalisierten Wirtschaft immer häufiger erleben. Strategien, Ziele und Pläne sind oft schon überholt, bevor sie endgültig verabschiedet sind. Agil zu sein ist deshalb das neue Leitbild innovativer Organisationen. Schnell, hochflexibel und kundenorientiert sind die Schlüsselbegriffe, um im Wettbewerb auf den vordersten Plätzen zu landen. Dafür braucht es nicht nur modernste Technologien, sondern vor allem auch Mitarbeiter, die unternehmerisch denken, sich selbst organisieren und eigenverantwortlich entscheiden können.

Innovative Lösungen entstehen immer dann, wenn Menschen miteinander kooperieren und sich mit ihren besonderen Talenten in einen kreativen Prozess einbringen können. Dass es in agilen Organisationen dafür ganz neue Spielräume gibt, belegen die Praxisbeispiele der aktuellen Talenteausgabe. Wir stellen Ihnen zwei visionäre Unternehmer vor, die mit ihren Firmen in eine agile Zukunft gestartet sind. Mutig und selbstbewusst lassen sie traditionelle Strukturen und Handlungsmuster hinter sich und begeben sich auf unbekanntes Gelände, auf dem bisher nur wenige unterwegs waren. Es gibt dort keine allseits bewährten Reiserouten. Als Kompass dienen ihnen vielmehr ihre Intuition und die Rückmeldungen der Mitarbeiter und Auftraggeber. So viel Pioniergeist wird belohnt: mit motivierten Belegschaften, deutlich verbesserten Unternehmenskennzahlen und sehr zufriedenen Kunden.

Wann immer Sie die Seite...

Agile Methoden machen Betriebe fit für Innovation und Wandel

Wie gelingt es, in hochdynamischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben und dem ständigen Veränderungsdruck erfolgreich zu begegnen? In der Softwareentwicklung wurde diese Frage mit der Einführung agiler Methoden beantwortet. Projekte können dadurch in selbstorganisierten Teams gesteuert werden. Branchenübergreifend denken deshalb immer mehr Firmen darüber nach, sich agil zu organisieren. Mit weitreichenden Folgen – auch für das Personalmanagement.

Agil zu sein heißt zunächst nichts anderes, als sich schnell und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. In einer digitalisierten Wirtschaft, in der die Kundenwünsche immer individueller und die Prozesse immer vernetzter werden, ist diese Fähigkeit existenziell. Die meisten Projekte lassen sich heutzutage nicht mehr detailliert vorausplanen. Entwicklung und Leistungserstellung erfolgen vielmehr Schritt für Schritt, in engem Austausch mit den Kunden. Regelmäßige Feedbackschleifen führen zu zahlreichen Anpassungsschritten bis letztendlich ein wettbewerbsfähiges Resultat herauskommt. Dazu braucht es gerade in kleineren Firmen das Wissen und die Erfahrung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Demgegenüber stehen jedoch die traditionellen Hierarchien der Betriebe, in denen Entscheidungen über mehrere Stufen abgestimmt werden. Schnell und flexibel zu reagieren ist so kaum möglich. Als Fitnessprogramm für mehr Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit empfehlen deshalb immer mehr Experten die Einführung agiler Strukturen. Diese schaffen den Rahmen

Schwerpunkt

Agile Arbeitsorganisation



für selbstorganisierte Teams, in denen Projekte kurzfristig gesteuert werden können. Sie haben allerdings auch gravierenden Einfluss auf die Firmenkultur und krempeln die Art und Weise, wie kommuniziert, geführt und gearbeitet wird, grundlegend um.

Scrum verteilt die Führungsverantwortung auf mehrere Schultern

Scrum, die bekannteste agile Methode, ist eine Form, Projektarbeit zu organisieren. Dabei werden die Führungsaufgaben zwischen mehreren Personen aufgeteilt. Ein sogenannter Product Owner übernimmt die fachliche Verantwortung. Er formuliert gemeinsam mit dem Kunden die Anforderungen an ein Produkt, passt diese bei Bedarf an und kommuniziert das Ergebnis regelmäßig ins Team hinein. Dieses wiederum ist selbstverantwortlich für die Umsetzung zuständig. Die Mitglieder orientieren sich an Wochenzielen und unterstützen sich bei Bedarf gegenseitig. Zur Seite steht ihnen ein Scrum Master, der für einen reibungslosen Prozess sorgt und die Kompetenzen des Teams kunden- und markt-

▷ gerecht entwickelt. Die disziplinarische Führungskraft ist von der fachlichen Verantwortung entlastet und kann sich gezielt um die langfristige Strategie und die individuelle Förderung der Mitarbeiter kümmern. Was zunächst kompliziert klingt, macht es möglich, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo auch das notwendige Wissen ist. In weiterführenden Ansätzen werden die Gruppen- oder Abteilungsleiter ganz abgeschafft und ihre Aufgaben von den agilen Führungskräften, dem Team und der Personalabteilung gemeinsam erledigt.

Klassische HR-Tools stoßen an ihre Grenzen

Für den erfolgreichen Wandel gilt es, sorgfältig abzuwägen, was zur Kultur, dem Marktumfeld und den Menschen im jeweiligen Betrieb passt. Methoden wie Scrum können immer nur als Orientierung dienen. Im Veränderungsprozess übernehmen die Personalverantwortlichen die zentrale Aufgabe, einen passenden Rahmen zu schaffen, damit agiles Arbeiten überhaupt möglich wird. Dazu gehört beispielsweise die Beschreibung und Abgrenzung der neuen agilen Rollen. Welche Personen passen zu uns und wie werden wir unsere Mitarbeiter künftig beurteilen, entlohnen und entwickeln? Auch solche Fragen müssen ganz neu beantwortet werden.



Syda Productions/Fotolia.com

Mitarbeiterjahresgespräche und langfristige Zielvereinbarungen machen im agilen Umfeld zum Beispiel keinen Sinn mehr. Zielformulierung, Leistungsbewertung und häufige Rückmeldungen finden hier regelmäßig im Team statt. Bei fehlenden Hierarchien müssen außerdem auch die Karrieremodelle neu gedacht werden. Die Teammitglieder brauchen die Perspektive, sich fortlaufend fachlich weiterentwickeln zu können.

Als Orientierung für alle Beteiligten hilft es sehr, eine Vision und gemeinsame agile Werte zu formulieren. Denn: Agilität braucht klare Strukturen und Regeln. Ergänzend dazu sollte das Personalwesen Angebote entwickeln, die Führungskräfte und Mitarbeiter ganz gezielt zum agilen Arbeiten befähigen und motivieren.

Spezielle Schulungen können beispielsweise dazu beitragen, eine agile Kommunikations- und Führungskultur zu schaffen, die durch Offenheit, Feedback und gegenseitige Wertschätzung geprägt ist.

Agilität bedeutet automatisch, sämtliche Führungs- und Personalinstrumente immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Dies erfordert auch zwangsläufig ein neues, agiles Rollenverständnis der Personalverantwortlichen. In agilen Organisationen reicht eine reine Dienstleistungsmentalität nicht mehr aus. Als Impulsgeber, Berater und Motivatoren werden die Personalmanager vielmehr zu strategischen Partnern von Geschäftsführern und Führungskräften.



WRS vernetzt

Mehr Frauenpower in Technologiebranchen Landesinitiative „Frauen in MINT-Berufen“

48 Partner haben sich in der Initiative „Frauen in MINT-Berufen“ zusammengeschlossen, um die Attraktivität der MINT-Berufe für Mädchen und Frauen zu steigern und diese für technisch orientierte Arbeitsfelder zu gewinnen. Ihre vielfältigen Maßnahmen setzen an unterschiedlichen biografischen Schnittstellen an. Beispielsweise sollen die Wiedereinstiegs- und Karrierechancen für Frauen erhöht und die strukturellen Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden. Erreicht werden soll zudem, dass weniger junge Frauen aus einem technischen Beruf wieder aussteigen oder eine entsprechende Ausbildung abbrechen.

Umfassende Informationen über geplante Aktionen und einen Überblick über die MINT-Angebote in Baden-Württemberg gibt es auf der Webseite www.mint-frauen-bw.de und im regelmäßigen Newsletter (www.mint-frauen-bw.de/service/newsletter/newsletter-archiv/). Darüber hinaus pflegt das Bündnis einen interaktiven Auftritt im Social Web unter www.facebook.com/MINT.Frauen.BW.

Zu den Partnern gehören Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Wirtschaftsorganisationen, Arbeitsagenturen, Kontaktstellen Frau und Beruf sowie Hochschulen. Umgesetzt wird das



Frauen in MINT-Berufen
in Wirtschaft, Wissenschaft
und Forschung

Bündnis von den Ministerien für Finanzen und Wirtschaft sowie für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg.

Landesinitiative „Frauen in MINT-Berufen“:

Waltraud Reicherter
Referat Wirtschaft und Gleichstellung
Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart
Telefon 0711 123-3351
waltraud.reicherter@mfw.bwl.de

„Warum wir mit dem Deutschland-Achter im Wildwasser nicht gewinnen können“

Schon früh hat sich der Verhaltenswissenschaftler Dr. Klaus Dehner auf die biologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens spezialisiert. Am Institut für BioLogik entwickelte er das Modell der Bindungsformel, bei der grundlegende Naturgesetze auf menschliches Verhalten übertragen werden. Als Prozessbegleiter und Coach gibt er sein Wissen an Firmen weiter. Dabei erlebt er regelmäßig, dass Unternehmen, wenn sich ihre Marktbedingungen ändern, mit der Optimierung bestehender Abläufe reagieren. Auf der Suche nach besseren Lösungen entdeckte er agile Formen der Zusammenarbeit und war sich schnell sicher: So kann es funktionieren. Heute begleitet Klaus Dehner Betriebe bei agilen Transformationsprozessen und sieht in der Selbstorganisation den Königsweg, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Gespräch mit ihm haben wir erfahren, dass Agilität viel mehr ist als Flexibilität und Geschwindigkeit und es vor allem auf die richtige Denkhaltung ankommt.

Talente: Herr Dr. Dehner, warum sind viele Firmen nicht in der Lage, auf die wachsende Komplexität in globalen Märkten angemessen zu reagieren?

Klaus Dehner: Viele Unternehmen haben tatsächlich Probleme, mit der zunehmenden Vernetzung und der rasanten Geschwindigkeit der Märkte umzugehen. Sie liefern zwar die beauftragten Leistungen, aber oft zeitverzögert und trotzdem nicht optimal passend zu den Wünschen ihrer Kunden. Folglich müssen sie aufwendig nachbessern, möglicherweise sogar Konventionalstrafen zahlen.

Vor allem die Mittelständler sind aber doch dafür bekannt, dass sie auf schwierige Rahmenbedingungen mit Innovationen antworten?

Das ist richtig und der schwäbische Tüftlergeist ist als innovativer Treiber des technischen Fortschritts der zentrale Erfolgsfaktor. Aber wir brauchen daneben mehr soziale Innovationen. Viele Firmen reagieren auf die aktuellen Entwicklungen fast reflexartig, indem sie ihre klassischen Instrumente optimieren und akribisch daran arbeiten, Prozesse effizienter und schlanker zu machen. Die Manager versuchen, besser zu planen und enger zu steuern. Doch die bewährten Managementmethoden geraten bei zunehmender Komplexität an ihre Grenzen. Denn diese ist eben gerade dadurch charakterisiert, dass sich vieles nicht voraussagen lässt.

Sind agile Methoden wie Scrum tatsächlich das Allheilmittel für die Herausforderungen unserer vernetzten und digitalisierten Welt?

Wer Agilität als reine Methode begreift und nur vereinzelte Maßnahmen umsetzt, indem er beispielsweise Scrum Master ausbildet, wird mit agilem Management nicht mehr erreichen als mit traditionellen Instrumenten. Der Begriff „Scrum“ stammt ursprünglich aus dem Rugby und bedeutet „Gedränge“. Im Zusammenhang mit Innovationen wurde er erstmals 1986 von zwei japanischen Wissenschaftlern verwendet. Sie wollten damit ausdrücken, dass sich alle Mitglieder einer Mannschaft in ständigem Austausch mit ihrem spezifischen Know-how in den kreativen Prozess einbringen müssen. Denn Innovationen lassen sich nicht als Staffellauf organisieren. Für Firmen bedeutet dies, ihre gesamte Organisation agil auszurichten, wenn sie ihre Wettbewerber hinter sich lassen wollen.

Wie kann dies erfolgreich gelingen?

Um die steigende Komplexität zu managen, müssen die Unternehmen ebenfalls komplexer werden. Das klingt zunächst paradox, führt aber tatsächlich dazu, dass sie im Wettbewerb bestehen können. Es geht darum, weniger zu planen, Selbstorganisation zu entwickeln und den Kunden individuell und flexibel bei der Auflösung seiner Engpässe zu unterstützen. Sinnbildlich ausgedrückt können wir mit dem Deutschland-Achter im gegenwärtigen Wildwasser nicht gewinnen. Weil Klippen kaum noch vorhersehbar sind, braucht es vielmehr das Raftingboot, das auch mit unerwarteten Strömungen umgehen kann. Dazu muss jedes einzelne Mannschaftsmitglied in der Lage und befugt sein, situativ zu entscheiden.



Klaus Dehner

Kontakt

Dr. Klaus Dehner
Telefon 0177 7469824
klaus@leadaktiv.de

LEADAKTIV
Im Hüttenbühl 30/1
69124 Heidelberg
www.leadaktiv.de

Stellen Sie deshalb die Bedeutung der richtigen Denkhaltung in den Mittelpunkt Ihrer Empfehlungen?

Ja, denn auf dem Weg zum agilen Unternehmen ist es vor allem notwendig, alte Muster abzulegen. Agilität bedingt eine völlig neue Form der Führung und Zusammenarbeit. Und dies erfordert eine veränderte Geisteshaltung – ein sogenanntes agiles Mindset. Dabei geht es um Transparenz, Vertrauen, Fehlerkultur und Selbstverantwortung. Agilität rüttelt an den Grundglaubenssätzen des Managements, die da heißen Planung, Zentralsteuerung, Kontrolle.

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum agilen Unternehmen?

Wenn die Unternehmensführung die Grundentscheidung getroffen hat, es anders zu machen, geht es als nächstes darum, Selbstorganisation aufzubauen. Dazu müssen Hierarchien abgeschafft und Teams in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Prozesse abzubilden. Eine Kultur der Selbstverantwortung erreicht man durch Ziele statt Anweisungen und durch Freiräume statt Kontrolle. Sämtliche Schritte müssen zudem konsequent vom Kunden her gedacht werden. Eine weitere Stufe besteht darin, agile Methoden zu lernen und auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Hier bietet Scrum eine gute Auswahl. Schließlich gilt es, die Menschen langfristig zum agilen Arbeiten zu motivieren, indem gemeinsame Ziele vereinbart werden und Kundenanforderungen so formuliert sind, dass jedem klar wird, wie er einen sinnvollen Beitrag zu deren Erfüllung leisten kann.

„Bei komplexen Aufgaben sind hierarchische Strukturen ungeeignet“



Fotos: SPINNER automation GmbH

Dominik Jauch, Maschinenbau-Ingenieur und Geschäftsführer von SPINNER automation GmbH ist stets bereit, neue Wege zu gehen. Was nicht optimal läuft, wird verbessert. Seine Mitarbeiter können ein Lied davon singen. Es handelt von einem ganz normalen mittelständischen Maschinenbauer auf dem Weg zur agilen Organisation.

Die Geschichte beginnt 2002 in Markgröningen: Damals entsteht aus dem zwei Mann starken Konstruktionsbüro von Dominik Jauch und seinem Vater Manfred die SPINNER automation GmbH. Die beiden Automatisierungsexperten kooperieren dazu mit der Sauerlacher Werkzeugmaschinenfabrik Spinner. Mit ihrem technologischen Know-how werden schon kurze Zeit später die Spinner-Standardmaschinen nach spezifischen Kundenwünschen zu automatisierten Anlagen umgebaut. Das Unternehmen beginnt zu wachsen. 2004 steigen die Markgröninger in die Roboter-technik ein, es werden weitere Mitarbeiter eingestellt.

Dominik Jauch hat bald den Eindruck, dass es mehr Strukturen braucht – er führt Abteilungen ein. Die Leitung überträgt er seinen besten Fachleuten. „Eine Entscheidung, die fast alle expandierenden Mittelständler so treffen“, kommentiert er den damaligen Schritt. Heute weiß er es besser: Hervorragende Techniker haben nicht automatisch Führungsqualitäten. Es kommt zu Missverständnissen. Man spricht jetzt über mehrere Stufen miteinander, die Abstim-

mungen laufen zwischen den Abteilungsleitern ab. Was am Ende dabei herauskommt, ist nicht das, was die Kunden wollten.

Die Probleme werden auf einem Unternehmenstag mit der Belegschaft diskutiert. Man beschließt gemeinsam, zusätzliche Projektleiter zu schaffen, die sich gezielt um die einzelnen Aufträge kümmern. Eine klassische Matrixorganisation. Doch auch diese Struktur ist nicht wirklich effizient. Daraufhin entscheidet sich der Firmenchef, die Abteilungsleiter Ebene abzuschaffen. Er bildet kleine flexible Teams aus den Projektleitern und jeweils einem Mitarbeiter aus Konstruktion, Elektrotechnik, Montage und Programmierung. Die Mitarbeiter beginnen zunehmend selbstorganisiert und eigenverantwortlich zusammenzuarbeiten. Die Abstimmung untereinander wird deutlich besser. Allerdings wird auch offensichtlich, dass nicht alle diesen Weg mitgehen können oder wollen. In den nächsten Monaten verlassen acht Personen das Unternehmen. Trotzdem ist Dominik Jauch davon überzeugt, auf dem richtigen Weg zu sein. Er beschäftigt sich intensiver mit der agilen Managementmethode Scrum und versteht immer besser, warum es sich lohnt, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen in die Teams zu übertragen.

2016 ist SPINNER automation eine überwiegend agile Organisation, in der es auch keine Projektleiter mehr gibt. Die mittlerweile 65 Mitarbeiter arbeiten heute in mehreren selbstorganisierten Teams, die

jeweils die Fachkräfte eines Funktionsbereichs zusammenfassen – also zum Beispiel alle Konstrukteure, alle Monteure etc. Angelehnt an Scrum werden sie jeweils von einem Moderator unterstützt, der auf die Einhaltung der agilen Regeln achtet. Die Kundensicht bringen die Vertriebsmitarbeiter in die Teams mit ein. Ansonsten gibt es nur noch das Führungsteam, das sich vor allem als Unterstützungsteam definiert. Außer den beiden Geschäftsführern und der Personalverantwortlichen gehören zwei Mitarbeiter dazu, die sich, zusätzlich zu ihren fachlichen Aufgaben, besonders für die Unternehmensentwicklung engagieren. Die Runde kümmert sich um strategische Fragen und schafft den Rahmen, damit agiles Arbeiten bei SPINNER automation erfolgreich gelebt werden kann.

Die Selbstorganisation basiert auf Wochenplänen, täglichen 15-minütigen Abstimmungsrunden und einem Wochenrückblick. Es soll erreicht werden, dass die Teams während der Woche von außen ungestört an ihren Zielen arbeiten können. Die Leistungssteuerung findet vor allem durch die soziale Kontrolle in den Gruppen statt. Die Personalverantwortliche spielt in der neuen Struktur eine zentrale Rolle. Sie fungiert als Moderatorin, ist wichtige Austauschpartnerin des Firmenchefs und für die organisatorische Seite der Personalarbeit verantwortlich. In den Bewerbungsgesprächen vermittelt sie die Werte, Ziele und Rahmenbedingungen des Unternehmens. Zudem begleitet sie die regelmäßigen Personalgespräche und berät bezüglich Personalentwicklung und Gehaltsfragen. Endgültige Einstellungsentscheidungen werden jedoch immer vom Team getroffen.



Dominik Jauch, Geschäftsführer

» *Bei allem, was wir verändern, ist es entscheidend, dass wir im Führungsteam Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung vorleben. Wir informieren die Mitarbeiter deshalb monatlich über alle wichtigen Zahlen und laden außerdem jährlich die gesamte Belegschaft zu Strategieworkshops ein. Dort bestimmen wir gemeinsam Visionen und Ziele und diskutieren und erarbeiten auch weitere Verbesserungen. Ich bin sicher, unsere Projekte werden zukünftig noch sehr viel komplexer werden. Um auch weiterhin innovative und konkurrenzfähige Lösungen zu schaffen, gibt es für mich zu agilen Strukturen keine Alternative.«*

Kontakt

SPINNER automation GmbH
Elly-Beinhorn-Straße 4
71706 Markgröningen
www.spinner-automation.de

Ansprechpartner
Dominik Jauch, Geschäftsführer
Telefon 07145 935 08-10
dominik.jauch@spinner-automation.de

„Wir befinden uns mitten in einem Experiment“: Agil auf schwäbisch

Vier Monate Lieferverzug reklamiert ein Auftraggeber. Bernd Kußmaul fällt aus allen Wolken, als er dieses Fax nach seinem Urlaub findet. Doch schnell besinnt sich der Geschäftsführer des Edelleilelieferanten auf seine größte Stärke: Anspruchsvolle Probleme auf ganz eigene Art zu lösen. Nur ein Jahr später hat sich die Organisation seines Betriebs grundlegend verändert.

Ganz gleich ob Unikate, Kleinserien oder Prototypen – die Bernd Kußmaul GmbH aus Weinstadt übernimmt Aufgaben, die in anderen Betrieben als unlösbar gelten. Ihre Auftraggeber kommen aus der Automobilindustrie, der Medizintechnologie, der Luftfahrt oder dem Maschinenbau. „Wir verstehen uns als Technologienetzwerk, das nach den besten Materialien, Technologien und Fertigungspartnern fahndet und die Zusammenarbeit der Partner anschließend koordiniert“, beschreibt der Firmenchef das Leistungsportfolio.

Das Unternehmen beschäftigt 40 Mitarbeiter. Die meisten haben eine mechanische Ausbildung, aber auch Schreiner, Textil- und Lederfachleute sind darunter. Der Chef selbst kommt aus dem Rennsport. Nach einer Ausbildung zum Maschinenschlosser und Techniker war er mehrere Jahre für den Einkauf der mechanischen Fahrzeug- und Motorenbauteile beim Fahrzeugveredler AMG verantwortlich. Zuverlässigkeit, Flexibilität, Teamarbeit – diese Werte haben seither für ihn höchste Priorität. Sie sind auch die Leitlinien, als er 1996 ein eigenes Unternehmen gründet. Schon damals kennt der technologieverrückte Netzwerker unzählige hervorragende Zulieferbetriebe. Er weiß ganz genau, wer was in bester Qualität herstellen kann. Mit diesem Wissen macht er sich als Teilelieferant schnell einen Namen.

Mit dem Wachstum des Betriebs organisiert Bernd Kußmaul seine Firma in Abteilungen. Das Unternehmen wird mehrfach zertifiziert. Jedes Audit bringt allerdings auch neue Regeln und Routinen mit sich. Irgendwann bleibt die Flexibilität auf der Strecke. Schließlich findet Bernd Kußmaul das besagte Schreiben in seinem Faxgerät. Es bestätigt ein Gefühl, das ihn schon länger umtreibt: „Wir waren unbeweglich und langsam geworden.“ Keiner seiner Teamleiter fühlt sich verantwortlich für die Terminverzögerung. Daraufhin analysiert



Bernd Kußmaul, Geschäftsführer

er akribisch jedes einzelne Projekt, führt zusätzlich eine Kundenbefragung durch. „Ich hatte den Betrieb überreguliert“, so sein selbstkritisches Fazit. Er entscheidet sich dafür, grundlegend umzuorganisieren.

Statt externe Berater nach einem Konzept zu fragen, hört der Vollblutunternehmer lieber auf sein Bauchgefühl und schafft als erstes die Abteilungen ab. Stattdessen führt er eine Projektstruktur ein, bei der die Aufgabe und der Kunde im Vordergrund stehen. Abhängig von den benötigten Kompetenzen werden die Teams jetzt für jedes Projekt neu zusammengestellt. Die Mitarbeiter bieten sich entweder selbst für eine Aufgabenstellung an oder werden vom Projektleiter angefragt. So kann jeder ins Team geholt werden – auch der Chef. Die Projektleiter sind die Kommunikationspartner der Kunden, verantworten das Budget und steuern die interne Abstimmung im Team.

In einem Kick-off-Meeting macht der Firmenchef seiner Belegschaft deutlich, wo die Schwachstellen liegen und erläutert die Notwendigkeit der Veränderungen. Einige ehemalige Teamleiter fungieren künftig als Coaches, andere verlassen das Unternehmen. Er führt monatliche Workshops ein, in denen die Teams komplexe Aufgabenstellungen im Wettbewerb miteinander lösen. Zusätzlich gibt es 14-tägig ein Projektcafé, in dem aktuelle und neue Projekte vorgestellt werden.

» Auch wenn das Ende der Reise noch offen ist, sehe ich mich nach rund einem Jahr bestätigt, dass die Richtung stimmt. Wir sind heute sehr flexibel, haben eine hohe Liefertreue und auch das Betriebsklima ist besser. Ich wollte zurück zu unseren Wurzeln: Sagen wir ein Teil in zwei Tagen zu, dann müssen wir auch liefern, und wenn wir dafür durch ganz Europa reisen. Dafür steht Kußmaul. Es braucht deshalb einen ganz besonderen Teamgeist und Strukturen, die auch wirklich zu uns passen. Das gelingt am besten, wenn wir uns zutrauen, den Wandel aus der Mitte des Unternehmens heraus zu gestalten, und unseren ganz eigenen Weg dabei gehen.«

Einmal im Quartal informiert Bernd Kußmaul außerdem über wichtige Kennzahlen. Er will erreichen, dass die Mitarbeiter seine Entscheidungen nachvollziehen können und erkennen, wie wichtig jeder Einzelne zur Zielerreichung ist. Den Gesamtüberblick über sämtliche Projekte hat der Architekt Uwe Matzner, der sein Talent im Umgang mit Menschen und die Expertise im Planen und Steuern von technischen Prozessen mit einbringt. Er achtet auch auf die Einhaltung des organisatorischen Rahmens, der auf Vertrauen, Transparenz und Kommunikation beruht.



Fotos: Bernd Kußmaul GmbH

Kontakt

Bernd Kußmaul GmbH
Grunbacher Straße 55
71384 Weinstadt-Großheppach
www.bernd-kussmaul-gmbh.de

Ansprechpartner
Bernd Kußmaul, Geschäftsführer
Telefon 07151 369 01-18
bernd.kussmaul@bernd-kussmaul-gmbh.de

7 Tipps für den Wandel zum agilen Unternehmen:

Auf dem Weg zur agilen Organisation muss jedes Unternehmen seinen eigenen Routenplan entwickeln. Es gibt keine allgemeingültigen Regeln, die für alle Betriebe passen. Dennoch können Firmen aus den Erfahrungen lernen, die andere Unternehmen mit agilen Methoden gemacht haben. Wir haben die wichtigsten Aspekte für Sie zusammengefasst:

1 Agilität braucht Strukturen

In agilen Organisationen sind wenige, aber verbindliche Leitplanken erforderlich. Dazu gehören eindeutige Rollenbeschreibungen, ein klarer organisatorischer Rahmen und Kommunikationsstrukturen.

2 Notwendig ist eine individuelle Vorgehensweise

Methoden wie Scrum können nur als Orientierung dienen, wenn das agile Managementprinzip auf die gesamte Organisation übertragen werden soll. Es ist wichtig, die Rahmenbedingungen der Branche und die Besonderheiten des eigenen Betriebs im Blick zu behalten.

3 Transparenz und Beteiligung sind Schlüssel zum Erfolg

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten von Anfang an in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Individuell passende Strukturen können nur geschaffen werden, wenn sie die Erfahrungen und Kompetenzen der Menschen in den Betrieben berücksichtigen.

4 Agiles Arbeiten heißt Vertrauen

Agile Methoden funktionieren nur, wenn die Unternehmenskultur darauf abgestimmt wird. Die Beteiligten müssen lernen, Verantwortung abzugeben und durch gegenseitiges Vertrauen zu ersetzen.

5 Die Teams müssen im Wandel unterstützt werden

Selbstorganisation ist kein Selbstläufer, sie muss vielmehr gelernt werden. Dazu benötigen die Menschen Schulungsangebote und die Möglichkeit, die neuen Rollen und Methoden einzuüben.

6 Es braucht Geduld und die Bereitschaft, Unsicherheit auszuhalten

Agile Methoden geben die Richtung vor, die Ergebnisse lassen sich jedoch nicht präzise voraussagen. Wer solche Strukturen einführt, sollte einplanen, dass es Zeit braucht, bis die Veränderungen Wirkung zeigen.

7 Die Einführung agiler Strukturen ist niemals abgeschlossen

Agilität bedeutet, sich flexibel an neue Rahmenbedingungen anzupassen, Ergebnisse immer wieder zu hinterfragen und sich fortlaufend zu verbessern. Einmal angestoßen, ist dieser Prozess deshalb niemals abgeschlossen.

Infopool

Firmenpräsentationen auf dem Region-Stuttgart-Messestand

Mit Stellenausschreibungen oder persönlichen Gastauftritten können sich Unternehmen auf dem Messestand der WRS präsentieren. Termine dafür sind der 27./28.4.16 bei der connecticum in Berlin, am 3.5.16 bei der bonding an der Universität Stuttgart und am 11.5.16 beim Industrietag in Esslingen. Weitere Infos dazu unter fachkraefte.region-stuttgart.de/termine

Beratung zu Industrie 4.0 und Digitalisierung

Ab Sommer 2016 begleitet das Mittelstandsberatungszentrum „DigiRegioBW“ auf dem Fraunhofer-Campus in Stuttgart KMU dabei, ihre Produktions- und Arbeitsprozesse zu digitalisieren, zu vernetzen und neue Anwendungen einzuführen. Infos dazu unter www.iao.fraunhofer.de, Suchbegriff „DigiRegioBW“

Ausschreibung Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg

Der Wettbewerb würdigt vorbildliche Ideen, Innovationen und unternehmerische Leistungen von KMU, die sich bis zum 31.5.16 dafür bewerben können. Infos dazu unter www.innovationspreis-bw.de



Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentraler Ansprechpartner für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und sechs Kreisen der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeber

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
Telefon 0711 2 28 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Redaktion

Leitung:
Kathrin Engelhard
Telefon 0711 2 28 35-28
kathrin.engelhard@region-stuttgart.de

Text:
Monika Nill, Stuttgart
Telefon 0711 60 19 39-05
hainzl.nill@t-online.de

Gestaltung

www.projektgruppe.de

Nächste Ausgabe

Juli 2016

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/talente

Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail.

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**