



Agilität leben

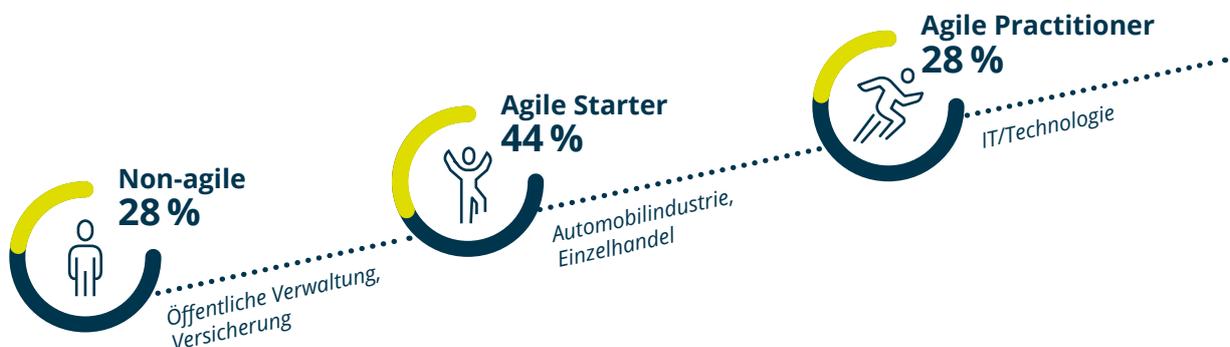
mehr als nur ein Tool

Bei der Liste der Buzzwords, die in Unternehmen täglich fallen, darf Agilität nicht fehlen. „Wir arbeiten agil“ gehört wohl zu den meistgehörten Sätzen, die zum Beispiel in Bewerbungsgesprächen genutzt werden oder gegenüber Kunden fallen. Dennoch sind viele Unternehmen von Agilität so weit entfernt, wie der eine Rand des Grand Canyon vom anderen. Und dazwischen ist eine Schlucht, die so tief und unzugänglich ist, dass diese Unternehmen Jahrzehnte brauchen würden, um sie zu durchwandern. Mithilfe von agilen Methoden werden wackelige Brücken gespannt, die jederzeit zusammenzubrechen drohen. Denn Agilität ist weitaus mehr als nur eine Sammlung agiler Praktiken wie Scrum oder Kanban. Will ein Unternehmen wirklich agil sein, dann muss sich dies im Mindset verankern, in Denkweisen widerspiegeln, in Werten zum Ausdruck kommen und in der Unternehmenskultur gelebt werden.

Dass Agilität zu den wichtigsten Themen in Unternehmen gehört, zeigt zum Beispiel die Studie „Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten“ der Lünen-donk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit consistency. Dort gaben rund 60 Prozent der Studienteilnehmenden an, dass sie Fragestellungen rund um Agilität derzeit sehr stark beschäftigen. Weitere 29 Prozent zeigten sich überzeugt, dass Agilität zumindest teilweise eine Rolle für das Unternehmen spielt. Auch aus der „Doing Agile vs. Being Agile“ Studie von BearingPoint geht hervor, dass ganze 96 Prozent der befragten Teilnehmenden die zukünftige Relevanz agiler Methoden als hoch einstufen. Die Gründe für die Einführung agiler Methoden seien vielfältig, am häufigsten wurden verbesserte Reaktionsfähigkeit, verbesserte Zusammenarbeit, erhöhte Geschwindigkeit sowie verbesserte Produktqualität ausgewählt. Die Zahlen der Studie verdeutlichen allerdings auch, dass die angestrebten Ziele durch die Einführung agiler Methoden in acht von neun Fällen im Durchschnitt noch nicht erreicht wurden, was daran liege, dass Agilität in vielen Organisationen methodisch eingeführt, jedoch bislang nicht ganzheitlich etabliert ist.

Agilität: was Organisationen erfolgreich macht

BearingPoint - Agilitätsstudie „Doing Agile vs. Being Agile.“





75 %
der Organisationen nutzen agile Methoden.

SCRUM Kanaban Hybrid

sind die meist genutzten Frameworks.



63 %
Anteil der Organisationen, die auf Programmebene oder höher noch keine Skalierungsframeworks verwenden.

Kultur Veränderungsbereitschaft Qualifikation

sind die größten wahrgenommenen Herausforderungen

5,1 Jahre

werden agile Menschen durchschnittlich bereits eingesetzt.



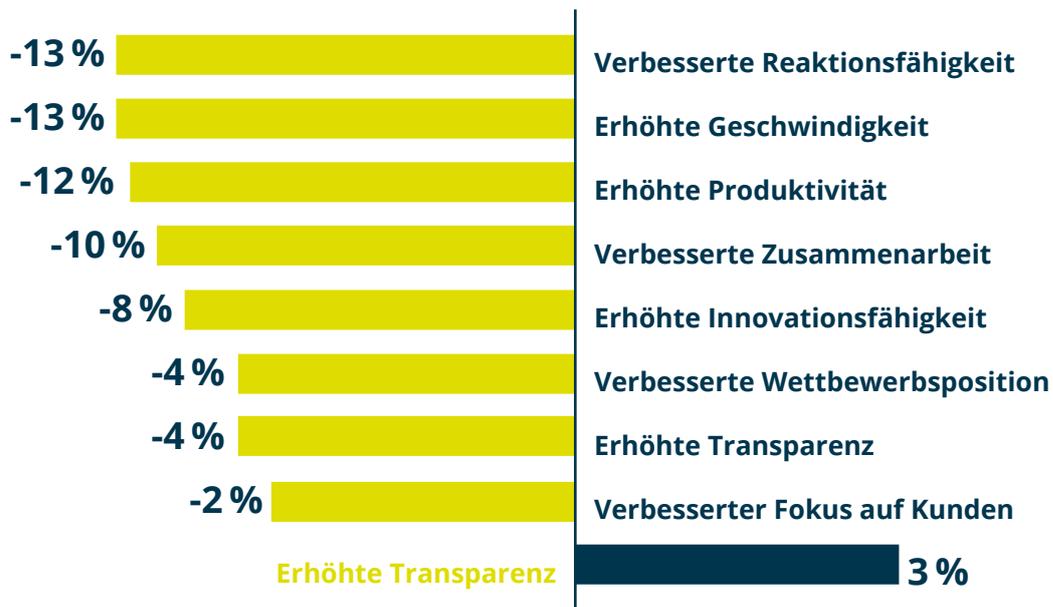
96 %
der Befragten gehen davon aus, dass die Relevanz agiler Methoden in Zukunft weiter steigt

Agilität – Erwartungen

Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt als Grund für die Einführung agiler Methoden in ihrem Einflussbereich sehen (Mehrfachauswahl möglich)



Differenz zwischen dem Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt als Grund für die Einführung agiler Methoden in Ihrem Einflussbereich sehen, und dem Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt als Effekt der Einführung agiler Methoden in ihrem Einflussbereich sehen (Mehrfachauswahl möglich):



Quelle: BearingPoint



Die Geschichte der Agilität

Um besser zu verstehen, was mit Agilität überhaupt gemeint ist und warum sie ganzheitlich im Unternehmen gelebt werden muss, werfen wir einen Blick in ihre Geschichte. In Bezug auf Agilität sprechen viele davon, dass es sich um alten Wein in neuen Schläuchen handelt. Zugegeben ist Agilität nichts, das erst seit gestern existiert – ihr Ursprung ist letztlich nicht vollständig zu klären, doch es wird davon ausgegangen, dass vermutlich alle Ereignisse, Bewegungen und Modelle dazu beigetragen haben, Agilität so zu formen, wie wir sie heute verstehen.

Ideen zu Agilität entstanden bereits in den ersten soziokratischen Organisationsformen und in Unternehmen mit systemtheoretischen Ansätzen. Als das wohl erste agile Projekt gilt der Kampfjet P80 von 1943. Kelly Johnson, ein Konstrukteur des amerikanischen Rüstungsunternehmens Lockheed Martin, entwickelte einen neuen Kampfjet in nur 143 Tagen, indem er die Ingenieure selbstorganisiert ohne bürokratische Störungen zusammenarbeiten ließ. Damals noch ganz ohne agile Methoden. Die Ursprünge dieser liegen je nach Quelle in den 1990er-Jahren, im Jahr 1975 oder sogar schon in den 1960ern. Diese Ideen entwickeln

sich schrittweise zu dem, was wir heute Agilität nennen. Es entstanden Lean Management, organisationale Ambidextrie, Six Sigma und schließlich Scrum, Design Thinking, Kanban und Holacracy.

Einig sind sich alle aber darin, dass der agile Ansatz erst dank des 2001 veröffentlichten „Manifesto for Agile Software Development“ richtig Fuß fassen konnte. Mit diesem wurde ein neuer Ansatz für die Software-Entwicklung festgeschrieben. Er war das Ergebnis einer Klausurtagung in Utah, bei der eine Gruppe führender Entwickler zusammenkam, um einige spezifische Branchenprobleme und mögliche Antworten zu erörtern. Damit wird deutlich, dass Agilität sich über die Jahrzehnte immer weiterentwickelt hat – und heute wichtiger denn je ist. Denn getrieben durch neue Technologien, neue Kundenbedürfnisse, Globalisierung und damit neue Wettbewerber steigt die Marktdynamik von Jahr zu Jahr. Vor allem unvorhersehbare Ereignisse, wie die Corona-Pandemie sowie politische und geopolitische Auswirkungen beschleunigen Entwicklungen, auf die ein Unternehmen eingehen muss. Wir sind voll und ganz in der VUCA-Welt angekommen – und damit in einem Zeitalter, das nach Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit verlangt.

Eine Methode macht noch nicht agil

Bestimmt kennen auch Sie den Satz „A fool with a tool is just a fool.“ Dieser trifft kaum besser zu als im Rahmen der Agilität. In vielen Unternehmen wird diese nach wie vor mit Flexibilität gleichgesetzt. Somit bedeutet die Aussage „Wir wollen agil(er) werden“ oft nichts anderes als wir wollen flexibler werden. Dazu reicht es allerdings nicht aus, den Methodenkoffer der agilen Werkzeuge zu öffnen und sich eines herauszupicken. Zu häufig habe ich schon erlebt, dass dies scheitert und dann die Methode dafür verantwortlich gemacht wird und die nächste zum Einsatz kommt. So werden zum Beispiel Frameworks wie Scrum und Kanban eingeführt, neue Terminstrukturen aufgebaut und neue Rollen vergeben. Und dann werden die Teams darauf losgelassen, mit der Erwartung, sich darin bestmöglich zurechtzufinden.

Meiner Erfahrung nach stoßen die Teams nach kurzer Zeit an Grenzen, die in den meisten Fällen mit organisatorischen Schwierigkeiten und der Unternehmenskultur zusammenhängen, da im Kern noch gar kein Bewusstsein darüber herrscht, dass agile Arbeitsweisen ganz anders sind als klassische. Die Mitarbeitenden und Teams bewegen sich jetzt in unterschiedlichen Welten, die immer wieder aufeinanderprallen. Es entstehen Blockaden und Abhängigkeiten, die nicht aufgearbeitet werden und letztlich den Erfolg der Agilität schmälern bzw. verhindern. Wer agil sein will, muss grundlegend andere Denkweisen etablieren, aus denen sich agile Handlungsweisen ableiten. Dazu gehört vor allem auch die Unternehmenskultur hinsichtlich agiler Werte unter die Lupe zu nehmen.

Agile Werte als Basis für den Erfolg agiler Arbeitsweisen

Sich nur auf das Einführen agiler Methoden zu verlassen, bringt auf Dauer keinen Erfolg. Vielmehr gleicht das einem Haus, das ohne Fundament gebaut wird und beim ersten Sturm in sich zusammenfällt. Die Basis für den Erfolg agiler Arbeitsweisen legen agile Werte, die in sich in der Unternehmenskultur wiederfinden müssen. Einige davon wollen wir im Folgenden genauer betrachten.

Offenheit

Bei Offenheit geht es darum, Veränderungen, neuen Informationen und Erfahrungen offen gegenüberzustehen, sie anzugehen oder auch zu verwerfen. Gleichzeitig bedeutet Offenheit, die zur Verfügung stehenden Informationen im Team oder mit Stakeholdern zu teilen. Das setzt auch den Wert der Transparenz voraus. Damit Offenheit gelebt werden kann, ist es wichtig, Informationen oder Ideen bewusst wahrzunehmen und sie nicht aufgrund des bisherigen Wissenstands zu bewerten und vorschnell abzuschreiben.

Oberste Direktive

Dieser Wert geht davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand handeln. Wird dieser Satz verinnerlicht und spiegelt sich in der eigenen Haltung wider, verschwinden zum einen (böswillige) Beschuldigungen in Gesprächen und/oder Konflikten, da jeder darauf vertraut, dass die Parteien ihr Bestes gegeben haben. Zum anderen werden nicht länger nur Symptome im Unternehmen bekämpft, denn es wird offener über die eigentlichen Ursachen gesprochen, da keine Angst vor negativen Konsequenzen besteht.

Selbstverpflichtung

Hinter diesem Wert verbergen sich Eigenverantwortung und proaktives Handeln. Für viele Mitarbeitende ist dies etwas Neues, vor allem wenn sie

über einen langen Zeitraum daran gewohnt waren, dass ihnen von „oben“ vorgegeben wird, wie sie zu handeln haben. Selbstverpflichtung kann dauerhaft nur funktionieren, wenn Mitarbeitende ein hohes Maß an intrinsischer Motivation für die Ziele des Teams und der Organisation mitbringen. Gleichzeitig setzt Selbstverpflichtung voraus, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden ermöglichen, selbstwirksam zu agieren.

Fokus

Neue E-Mails im Minutentakt, das Telefon klingelt und auf dem Handy trudeln private Nachrichten ein. Wir arbeiten in einer Welt, die kaum an Ablenkungen zu überbieten ist. Der Wert Fokus bedeutet, sich klare Ziele zu setzen und konzentriert zu verfolgen. Fokus im optimalen Zustand heißt, sich Zeitfenster für ein Thema zu schaffen und daran dediziert zu arbeiten. In vielen Unternehmen wird ständige Erreichbarkeit vorausgesetzt, was dem Fokus entgegenwirkt. An dieser einfachen Stellschraube zu drehen, ist bereits ein Schritt Richtung gelebte Agilität.

Mut

Mut steht in erster Linie dafür, auch mit Unsicherheiten zu arbeiten und Aufgaben anzunehmen, die noch unbekannt sind. Viele Unternehmen waren bisher darauf aus, Planungssicherheit zu gewährleisten und möglichst vollständige Informationen zu haben, um ein Scheitern im Vorfeld auszuschließen. In dem heutigen dynamischen und unvorhersehbaren Arbeitsumfeld ist dies allerdings nicht mehr möglich. Bis alles geplant ist, hat sich die Ausgangssituation meist schon wieder komplett geändert. Wird der agile Wert Mut gelebt, zeigt sich das zum Beispiel darin, dass test- und belastbare Hypothesen formuliert werden, die im Anschluss durch schnelle und kontrollierte Experimente überprüft werden.

Respekt

Im Wert Respekt enthalten ist Wertschätzung, die sowohl im Team als auch von der Führung gelebt werden sollte. Das beinhaltet das Begegnen auf Augenhöhe, Hilfsbereitschaft und Dankbarkeit. Fühlen sich die Mitarbeitenden gesehen, gehört und wertgeschätzt, wirkt sich das unmittelbar auf die Performance aus. Wer hingegen nicht respektiert wird, verliert schnell an Motivation, zieht sich zurück und verfällt über kurz oder lang in eine „Dienst nach Vorschrift“-Haltung oder kündigt sogar innerlich.

Was passiert, wenn diese Werte nicht gelebt werden, lässt sich anhand eines Beispiels ver-

anschaulichen. Nehmen wir dazu einen Mitarbeitenden, der ein Dauerthema bearbeitet, das ihn ständig Nerven, Zeit und Mühe kostet. In der Zusammenarbeit mit zwei weiteren Teams, um passende Features zu entwickeln, erlebt dieser Mitarbeitende in Terminen permanent langatmige Diskussionen. Geprägt sind diese davon, dass eine Person den anderen ins Wort fällt, als Störenfried auftritt und es entsteht der Eindruck, dass diese gewisse Personen immer dagegenhalten möchten und somit den Fortschritt blockieren. Die Versuche des Mitarbeitenden auf Sachebene zu argumentieren, haben es nur verschlimmert und Konflikt noch angeheizt. Auch offene Gespräche über das, was schief läuft und die Schwierigkeiten wurden bislang nicht geführt – es mangelt hierfür an der nötigen Offenheit und zudem hat der Mitarbeitende noch nicht den Mut gefasst, denjenigen oder seine Führungskraft darauf anzusprechen. Der Störenfried zeigt auch weiterhin in den Terminen mangelnden Respekt und unterbricht ständig die Wortmeldungen der anderen. Die Konsequenz ist, dass sich die Geschwindigkeit der Fertigstellung der Features immer weiter verlangsamt – ein schleicher Prozess, der kaum bemerkt wird, doch nach einiger Zeit wird festgestellt, dass Timings nicht gehalten werden und sich die Atmosphäre in der Zusammenarbeit verschlechtert. Der Mitarbeitende hat schon längst innerlich aufgegeben und fügt sich dem Ganzen, was zu einem Stillstand führt. Unternehmen, die agile Werte nicht leben und allein auf agile Tools setzen kommen wahrscheinlich früher oder später in solche oder ähnliche Situationen, deren Aufarbeitung zeit- und kostspielig ist.

Wichtig ist zu erkennen, dass alle agilen Werte Hand in Hand gehen und sich ergänzen. Sie werden an der gelebten Unternehmenskultur deutlich. Diese lässt sich aber nicht durch eine einzelne Person verändern, denn Kultur wächst über Jahre und wird durch alle, die im Unternehmen arbeiten, mitgeprägt. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass die Führung genau diesen Menschen einen Gestaltungsrahmen gibt, in dem sie agile Werte mit gutem Gewissen ausleben können.

In der Arbeit mit agilen Werten sollten Unternehmen einen eigenen Zugang und eine eigene Formulierung dafür finden, die von den Mitarbeitenden verstanden werden und in den Unternehmenskontext passen. Wer die Werte nur stumpf aufschreibt und auf der Liste abhakt, wird damit keinen Erfolg haben und landet schnell bei einer Idealvorstellung,



die nichts mit dem Unternehmensalltag zu tun hat. Zielführender ist, sich intensiv damit zu beschäftigen, wie ein Wert für das Unternehmen definiert wird, was er bedeutet und wie er gelebt wird. Zum Beispiel: Mut bedeutet für uns, dass wir ...

Die Unternehmenskultur auf mehr Agilität auszurichten, ist eine Herausforderung und braucht Zeit, doch die vollen Möglichkeiten der Agilität lassen sich nur ausschöpfen, wenn die agilen Werte sowohl vom Team als auch von allen Beteiligten verstanden, verankert, geschärft, hochgehalten und gelebt werden. Wenn wesentliche Führungspersonen an der bestehenden Kultur festhalten und die Teams deshalb immer wieder vor die Wand laufen, sinkt die Motivation in den Keller und die vielversprechende agile Neuerung verpuffen im Nichts.

Zusammenfassung: die Merkmale einer agilen Organisation

1. Agiles Mindset

Agile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass Agilität dort in Werten, Denkweisen und Handeln von der Führung ausgehend gelebt werden.

2. Beweglichkeit

Agile Organisationen sind flexibel und können sich bei Bedarf um 180 Grad drehen, um sich an verändernde Bedingungen anzupassen. Das betrifft sowohl operative als auch strategische Entscheidungen.

3. Schnelligkeit

Agile Organisationen verlieren sich nicht in zähen Abstimmungsrunden oder endlosen Diskussionen, sondern können jederzeit schnell die Kursrichtung ändern.

4. Vorwärtsdenken

Agile Organisationen denken voraus, fördern Innovation und stehen für eine experimentelle Zukunftsorientierung aller Mitarbeitenden im Unternehmen.

5. Kundenzentrierung

Agile Organisationen stellen Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum ihrer Handlungen. Agile Teams zielen darauf, den Outcome ihrer Arbeit zu maximieren, um das bestmögliche Ergebnis für ihre Kunden zu erzielen.

6. Verbundenheit

Agile Organisationen schaffen Freiraum für die Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden und nutzen dies als Erfolgsfaktor in einer komplexen, dynamischen Umwelt. Sie fördern sinnstiftende Arbeit und gewähren ihren Mitarbeitenden und Teams größtmögliche Autonomie.

Die Vorteile der Agilität nutzen

Kein Unternehmen ist in der Lage, sich von heute auf morgen zu 100 Prozent agil aufzustellen. Und das ist auch gar nicht nötig. Es ist vollkommen in Ordnung, sich Schritt für Schritt in die neue Welt vorzutasten. Eigene

Erfahrungen zu sammeln. Experimente zu machen und daraus zu lernen. Agilität im Unternehmen ist nicht nur eine Antwort auf steigende Komplexität und Dynamik.

Besonders in turbulenten Märkten mit wandelnden Kundenbedürfnissen wird Agilität zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Denn hier bieten agile Organisationen zahlreiche Vorteile gegenüber klassisch organisierten Unternehmen, wie eine *Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)* bestätigt. Durch Agilität wird eine höhere Dynamik und Flexibilität und eine schnellere Anpassung an kürzere Produktlebenszyklen und steigende Kundenanforderungen ermöglicht. Zudem führt sie zu einer beschleunigten Markteinführung von Produkten, indem Entwicklungszeiten reduziert werden. Und ebenso steigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Wenn auch Sie in Ihrem Unternehmen nicht nur agil arbeiten, sondern auch agil sein wollen, um das volle Potenzial auszuschöpfen, dann vereinbaren Sie einen Termin mit mir.

**Wir sprechen darüber,
wie wir Ihr Unternehmen
wirklich agil machen.**



Jutta Reichelt

Agile Coach | Systemische Organisationsentwicklerin (DGSF)

Kirschplantage 17 | 22926 Ahrensburg
T: +49 170 7716631 | kontakt@jutta-reichelt.de
www.jutta-reichelt.de