

Wie agil sind Sie schon?

Ist ihr Unternehmen schon agil weil es Vertrauensarbeitszeit gibt oder Homeoffice? Was macht Agilität aus, damit es einen wirklichen Mehrwert für das Unternehmen, die Kunden und Mitarbeiter gibt? In einer aktuellen Studie der Haufe Akademie wird deutlich, dass Agilität in Unternehmen immer wichtiger wird. Knapp zwei Drittel der befragten Führungskräfte halten die Einführung oder Ausweitung agiler Methoden für sinnvoll. Siebzig Prozent der Führungskräfte halten ihr Unternehmen für agil. Dies sagen jedoch nur ein Drittel der Mitarbeiter. Hier gibt es eine starke Diskrepanz. Der Begriff Agilität ist sehr dehnbar. Sie erfahren, was aus meiner Sicht gegeben sein muss, um eher von einer agilen Zusammenarbeit zu sprechen und einen wirklichen Nutzen daraus zu ziehen.

Viel Erfolg auf dem Weg zu mehr Agilität



Alois Summerer

Sich informieren und Agilität schrittweise einführen

Agile Prozesse, wie selbstorganisierte Teams und eine entsprechende Arbeitsweise mit einem Aufgabenboard, täglichen 15-minütigen Kurzbesprechungen zum Arbeitsstand, die Einbeziehung der Kunden zur Qualität und Menge, das Arbeiten für den Kunden in kurzen Intervallen, Auswertungen und Feedback brauchen Zeit und den festen Willen aller Beteiligten. Fangen Sie an sich zu informieren. Lesen Sie Artikel und Fachbücher dazu. Gehen Sie auf Schulungen. Es gibt keine klare abgegrenzte Definition zur Agilität, sondern es ist eine Haltung und ein Arbeitsprozess, den Sie in Anlehnung an die Modelle (z.B. Scrum , Holacracy) mit ihrer Organisation entwickeln. Je mehr Sie agil arbeiten, desto höher wird der Nutzen. Agilität light bringt meist auch nur geringen Nutzen.

Warum Sie agil arbeiten sollten?

Wenn die Anforderungen der internen oder externen Kunden immer flexibler, mehr und in kürzeren Intervallen erfolgen, dann sind Sie mit der agilen Arbeitsweise, wenn diese gut umgesetzt wird, erheblich erfolgreicher. Experten sagen, dass sich gerade durch die Digitalisierung, Internationalisierung und den teilweise fehlenden

Fachkräften die Komplexität, der Zeitdruck und die Anforderungen der Tätigkeiten an einzelne Mitarbeiter und Teams erheblich steigern werden. Dies braucht andere, agilere Arbeitsformen und Haltungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen, die dies erkannt haben, sind bereits auf dem Weg zu mehr Agilität. Wenn Sie gut planbare Arbeitsschritte und Zeitrahmen haben und wenig Änderungen ausgesetzt sind, dann bleiben Sie bei den herkömmlichen Arbeitsweisen. Dann ist dies effizienter.

Wesentliche Kriterien für eine agile Zusammenarbeit

Ich beschreibe einige wesentliche Merkmale, die ich in den nächsten Newslettern weiter ausführen werde. Diese stellen manche gelebte Praxis auf den Kopf. Deshalb braucht es Zeit, Geduld, Mut, Lernen und Entschlossenheit von Managern und Mitarbeitern diese Veränderungen zur Agilität gemeinsam und schrittweise umzusetzen.

- Gelebte Werte und Einstellungen, wie Offenheit, Transparenz der Leistung, exzellente Ergebnisse, Mut, Respekt, Commitment, direkte Kommunikation und Feedback schaffen ein Arbeitsumfeld mit dem sich die Menschen stark identifizieren, sich selbst durch die Tätigkeiten mehr motivieren und gerne arbeiten. Ich kenne Unternehmen, die eine sehr hohe Wertekultur leben. Die Mitarbeiter zeigen eine starke Loyalität, Identifikation und Leistungsbereitschaft. Es ist auch „ihr Unternehmen“, obwohl sie keine Mitgesellschafter sind. Gelebte Werte sind ein Schlüsselfaktor zu einer humanen und leistungsstarken Organisation.
- Flache Hierarchien und Netzwerkstrukturen delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in Arbeitsteams. Mitarbeiter kennen oft besser die Bedarfe der Kunden, deren Probleme und Anliegen, „Stärken und Macken“ sowie die Probleme der eigenen Produkte und Dienstleistungen, als deren Führungskräfte, die nicht in alle operativen Details mehr eingebunden sind.
- Selbstorganisierte Teams übernehmen die Verantwortung für die Arbeitsmenge und Qualität in einem bestimmten Zeitfenster (Sprint) gegenüber dem Auftraggeber/Kunden. Der Kunde definiert klar die notwendigen Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung. ER hat die Verantwortung. Dafür gibt es verbindliche Absprachen und ein Commitment von beiden Seiten.
- Führungskräfte sind weiterhin sehr notwendig, jedoch anders als in stark hierarchischen Unternehmen. Ihre Positionsmacht geht teilweise in das Team, zu den einzelnen Mitarbeitern und in die klar definierten und verbindlichen Arbeitsprozesse. Sie sind die Schlüsselpersonen bei der Einführung agiler Arbeitsweisen und sollten davon überzeugt sein. Dies

verlangt ein neues Führungsverständnis nach mehr dienender Führung, was bei manch hoher Macht- und Statusorientierung Betroffener viel Überzeugungsarbeit verlangt und evtl. bei einzelnen Personen nicht umsetzbar ist. Agile Führungskräfte arbeiten mit dem Team und einzelnen Mitarbeitern mehr am System, als im System. Als Moderatoren leiten sie die Besprechungen mit den Kunden und innerhalb des Teams, geben Feedback und stellen ihre Ideen und Eindrücke zur Diskussion. Sie weisen nicht mehr an oder treffen die Entscheidungen. Als Coach helfen sie dem Team und Einzelpersonen zu mehr Eigenverantwortung, Arbeitseffizienz und Kooperation. Konflikte im Team, mit Kunden oder in der Organisation werden zusammen mit der Führungskraft als Mediator geklärt. Sie geben Feedback und bringen dadurch Lernprozesse in Bewegung. Führungskräfte sammeln die Hindernisse bei der Arbeit des Teams und schaffen schnelle Abhilfe, damit diese möglichst effizient das Tagesgeschäft bewältigen können. Außerdem sind sie der zentrale Ansprechpartner für die Kunden und Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

- Es gibt klare Regeln und Vorgehensweisen bei der Bearbeitung. So werden auf einem Board alle Aufgaben mit dem Kunden innerhalb eines bestimmten Zeitfensters (Sprint 4 – 8 Wochen) gesammelt und Zeitschätzungen zur Bearbeitung der einzelnen Teilaufgaben festgelegt. Die Teammitglieder beachten ihre Zeitressourcen für den geplanten Abschnitt und übernehmen verbindlich Aufgaben. Täglich kann an dem Board von allen Personen festgestellt werden, was noch zu tun, was gerade in Bearbeitung und was schon fertiggestellt ist. Durch die Planung können Überlastungssituationen für das Team, wie für Einzelpersonen eher erkannt und vermieden werden.
- Im täglichen 15-minütigen Meeting wird von jeder Person kurz berichtet, was seit gestern erledigt ist, welche Probleme bei der Bearbeitung auftauchen und welche Lösungen es geben kann, wer Unterstützung braucht und welche Aufgaben heute getan werden. Die Führungskraft versucht Arbeitshindernisse möglichst schnell zu klären.
- Mit dem Kunden gibt es am Ende des Zeitfensters eine Abnahme der Leistungen und es werden neue Aufgaben für ein weiteren Abschnitt vereinbart. Projektteams überlegen sich nach jedem Sprint und Linienteams mindestens pro Quartal ihre Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit und geben sich gegenseitig Feedback, wie sie sich in der Arbeitserbringung und Kommunikation erlebt haben. Daraus werden Maßnahmen bis zum nächsten Reflexionstreffen vereinbart.
- Nach jedem Sprint oder Quartal wird auch gemeinsam reflektiert, was an der agilen Zusammenarbeit und der Methoden schon sehr gut umgesetzt wird und welche Veränderungen noch notwendig sind. Führungskraft und

Team entwickeln die agilen Vorgehensweisen und Methoden ständig weiter, um die Effizienz und den Mehrwert für das Unternehmen zu steigern.

Links und Literatur

Kostenfreie Haufe Studie: **Haufe Agilitätsbarometer – wie agil sind deutsche Unternehmen?**

https://www.haufe.de/personal/haufe-studie-agilitaet-in-deutschen-unternehmen_48_364806.html

Haufe Blog: **Wir arbeiten doch agil**

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/projekt-prozess-und-change-management/wir-arbeiten-doch-agil/>

Frederic Laloux, **Reinventing Organizations**, Vahlen 2015

Thorsten Petry, **Digital Leadership**, Haufe 2016

Sven Röpstorff, Robert Wiechmann, **Scrum in der Praxis**, dpunkt verlag