

## Agilität ist mehr als nur die Anwendung neuer Methoden

„Wir wollen agiler werden“ - das verkünden zurzeit viele Unternehmen. Dabei vergessen sie oft, dass Agilität eine Veränderung der Unternehmenskultur verlangt. Es geht um die Bereitschaft, schnell aus Fehlern zu lernen.

*Von Katja von Bergen, Unternehmens- und Management-Beraterin für die internationale Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal*

**S**pätestens seit Daimler-Chef Dieter Zetsche im Oktober 2016 das Leitbild einer neuen agilen Organisation verkündete, ist klar: Agilität führt kein Nischendasein mehr in den Unternehmen, sie ist zu einem Trend geworden, der alle Branchen erfasst. Sogar Konzerne wollen heute wie Startups agieren und ihre Organisationen „agilisieren“.

Dabei verfahren sie häufig nach folgendem Schema: Agile Teams werden eingerichtet, die Projektleiter bekommen das „Handbook of Serum“ in die Hand gedrückt, und dann werden sie aufgefordert: „Jetzt seid mal agil!“ Das Ergebnis sind überforderte und demotivierte Mitarbeiter, die nicht wissen, was zu tun ist. Groß ist die Gefahr, dass sie „agil sein“ schlicht mit „schnell sein“ und „flexibel sein“ gleichsetzen und dabei nicht verstehen, dass hinter dem Agilitätskonzept eine Philosophie steht, die ein radikales Umdenken erfordert.

### Eigenes Handeln ist zu hinterfragen

Der letzte große Trend, der sich ähnlich stolpernd in den Unternehmen ausbreitete, war die Lean-Philosophie. Auch sie wurde zunächst meistens euphorisch aufgegriffen und dann halbherzig umgesetzt. Die Konsequenz war, dass die meisten Lean-Initiativen nach gewissen Anfangserfolgen wieder einschliefen. Und der Begriff Lean? Er ist heute in den Köpfen der meisten Mitarbeiter negativ besetzt und wird nicht selten mit „abspecken“, also Kosten senken und Personal abbauen, gleichgesetzt.

Agilität und Lean haben eines gemeinsam: Die Grundlage beider Philosophien ist, dass die Mitarbeiter, Führungskräfte, Teams und Bereiche in den Unternehmen sich selbst und ihr Handeln regelmäßig hinterfragen und reflek-

tieren - mit dem Ziel, kontinuierlich zu lernen und besser zu werden. Diese Einstellung und Haltung ist in den meisten Unternehmen nicht selbstverständlich. Im Gegenteil. Wer heute einen Fehler oder ein Versäumnis zugibt, hat in der Regel das Nachsehen. Er hat versagt! Diese Einstellung muss sich ändern, wenn Agilität und Lean Management Unternehmen zum Erfolg führen sollen.

Serum Master sowie die Mitglieder und Führungskräfte agiler Teams stehen in ihrer Arbeit vor der Herausforderung, dass agiles Arbeiten einen Paradigmenwechsel in ihrer Organisation erfordert - und zwar auf mehreren Ebenen:

- Mitarbeiter, die es gewohnt sind, angewiesen zu werden, sollen plötzlich eigenverantwortlich und unternehmerisch denken und handeln.
- Die Führungskräfte haben nicht mehr das alleinige Sagen und sollen ihre Mitarbeiter coachend unterstützen.
- Gewachsene Hierarchien mit den damit verbundenen Privilegien werden aufgebrochen und formieren sich abhängig von den Projekten, Zielen und Ideen stets neu.
- Der Umgang mit Unsicherheit und Veränderung ist plötzlich das tägliche Brot.





## Agiles Arbeiten verändert Firmen

Agiles Arbeiten ist zum Trend geworden, der alle Branchen und viele Unternehmen erfasst hat. Allerdings verwechseln manche Beteiligte diese neue Form der Zusammenarbeit mit der Forderung nach flexibleren und schnelleren Projekten. Tatsächlich geht es keineswegs nur darum, den Mitarbeitern einen Workshop zum Thema zu verpassen – es geht um eine radikale Veränderung der Arbeits- und Unternehmenskultur.

Dieser Wechsel lässt sich nur mit agilen Teams bewältigen, die ausreichend für diese Aufgaben qualifiziert sind und Support von ganz oben bekommen. Dabei gilt: Eine große Diversität der Teammitglieder ist zwar förderlich für gute Ideen, sie birgt jedoch auch Potenzial für Konflikte und Grabenbildung. Dies gilt es durch eine Teamentwicklung aufzufangen und in ein produktives Miteinander zu überführen. Die „Andersartigkeit“ der anderen muss verstanden werden, damit sie geschätzt werden kann.

Weitere Stolpersteine beim Einführen von agilem Arbeiten sind:

- ➔ Das Scrum-Team ist ein Fremdkörper in klassischen Strukturen. Mitarbeiter an den Schnittstellen schauen ungläubig auf die agilen Prinzipien und fragen sich: „Was soll das? So haben wir das noch nie gemacht.“
- ➔ Das Scrum-Team selbst setzt sich aus Menschen zusammen, die noch ungeübt in der Selbstorganisation sind. Es entstehen Konflikte aus unklaren Rollen, und die Gefahr ist groß, dass bei Hindernissen alle wieder ins alte, bekannte Schema zurückfallen.
- ➔ Agile Teams und Strukturen werden ohne Scrum eingeführt. In diesem Fall gibt es kein Framework, an das sich alle halten können;

ein Vorgehen mit Prinzipien der Zusammenarbeit muss erst noch entwickelt werden.

### Einstellung und Haltung sind wichtig

In der Scrum-Philosophie und -Methodik gilt der Scrum-Master als derjenige, der die Teammitglieder, Product Owner und oft auch die am Rande beteiligten Personen bei der Einführung von Agilität coachen soll. Deshalb ist in der Szene ein neuer Begriff entstanden: der agile Coach. In der Regel ist das der Scrum Master. Der wurde in der Praxis, wenn es gut lief, in einem zweitägigen Seminar geschult und auf die Prüfung zum Scrum Master vorbereitet, die er online im Multiple-Choice-Verfahren abgeschlossen hat.

In dieser Prüfung, die gar nicht so leicht zu bestehen ist, geht es nur um die Theorie der Prinzipien und der Methodik. Nichts und niemand bereitet den Scrum Master jedoch darauf vor, wie er mit den Herausforderungen, die sich ihm bei der praktischen Arbeit stellen, umgehen und Teams weiterentwickeln soll. Es wird von ihm erwartet, dass er schon alles kann und ohne explizite Ausbildung wie ein agiler Coach agiert.

Tatsächlich lösen aber agile Methoden und Organisationsformen keine Probleme, sie machen sie nur sehr schnell sichtbar. Das gilt auch für die agilen Teams selbst. Wer „richtig“ und „falsch“ im Team ist, zeigt sich bei der Zusammenarbeit aufgrund der Gruppendynamik und Transparenz schon bald.

Die erkannten Probleme müssen in den Unternehmen als Chance, etwas zu verbessern, gesehen werden. Nur dann werden sie in der Regel konsequent gelöst. Diese Einstellung und Haltung ist auch bei der Einführung von Agilität wichtig. Besteht sie, erwächst hieraus die Chance, Probleme aufgrund der hohen Transparenz und regelmäßigen Reflexion schnell und klar aufzudecken und mit entsprechender Entschlossenheit fix zu beseitigen. (hk)