



THEMENBLOCK I

Von der Transformation zur Revolution

Agiles Arbeiten – vom Modewort zur realistischen Antwort auf die Herausforderungen der aktuellen Transformation



Professor Dr. Jörg Kopecz

Geschäftsführender Gesellschafter des iTM –
Institut für Transformationsmanagement

Prof. Dr. Jörg Kopecz ist Mitbegründer des iTM. Als erfahrener Manager und Unternehmer ist seine Spezialität das Finden und Umsetzen der Strategie, die Unternehmen erfolgreich macht – und damit die verantwortlichen Menschen. Jörg Kopecz hat in KMUs wie auch in einem DAX-Konzern international agiert und zuletzt als CFO und COO den Deutschen Evangelischen Kirchentag erfolgreich verantwortet. Er kennt daher Profit- und Non-Profit Unternehmen und ist ein geschätzter Partner in Wirtschaft und Politik.

Wir erleben die Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt heute an vielen Stellen – etwa an einer ständigen Zunahme kritischer Situationen, einer steten Beschleunigung unserer ökonomischen und gesellschaftlichen Prozesse, einer Vielfalt drängender Aufgaben wie etwa das Erreichen von Klimaneutralität, beim Anwenden neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz, bei der Suche nach Antworten auf veränderte Arbeitsbedingungen, an der dramatischen Änderung von Märkten und vielem mehr.

Manche Menschen sehen darin eher eine Bedrohung denn eine Chance. Die Frage ist deshalb, wie dem am besten zu begegnen ist und welche Ansätze vielversprechend genug sind, um die Transformation sinnvoll und erfolgreich zu gestalten. Agilität ist dabei eines der „Buzzwörter“ die in fast allen Vorträgen zu digitaler Transformation, New Work oder Ähnlichem vorkommen. Wie so vieles, wird auch dieser Begriff so oft und so unterschiedlich verwendet, ja sogar missbraucht, dass seine eigentliche Bedeutung fast zu Unkenntlichkeit verkommen ist. Dieser Text soll ein wenig Licht auf die Hintergründe und auch die mögliche Bedeutung agiler Prozesse und agilen Handelns als Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit werfen.

Das Jahr 2001: Der Ursprung des agilen Manifests

Das agile Manifest (Agile Manifesto) wurde im Jahr 2001 zunächst als Basis für modernes Projektmanagement,



speziell der Softwareentwicklung von 17 namhaften Größen der Softwarebranche veröffentlicht. Hintergrund war, dass viele Projekte länger dauerten als geplant, manchmal nie fertig wurden, zum Zeitpunkt des Releases bereits veraltet waren und oftmals – manche sagen: immer – deutlich mehr kosteten als geplant. Ursache dafür war und ist nicht notwendigerweise, dass Projektmanager und -teams unfähig sind, sondern dass sich die Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen für Software oder andere Dienstleistungen oft genauso schnell oder schneller ändern als die Entwicklungszeiten.

Fest steht: Klassisches Projektmanagement funktioniert dann gut, wenn die Umstände und die Umwelt während eines Projekts gleichbleiben, die klassischen Prozesse also „schnell“ sind im Vergleich zu den Änderungen in der Umwelt, seien es Markt-, politische oder soziale Rahmenbedingungen. Produkte wie das iPhone, der Streamingdienst Spotify oder Instagram wurden agil entwickelt. Aber auch Dienstleistungen werden mit agilen Methoden erfolgreich erbracht. Dabei sollte Agilität nicht mit Flexibilität verwechselt werden. Flexibilität als Gegenstück zu Starrheit ist seit je her wichtig, um sich an Änderungen anzupassen.

Was stand im agilen Manifest von 2001?

(<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Der Mensch steht im Fokus und Formalien sind daher weniger wichtig als der direkte Austausch. Ein persönliches Gespräch, ein direkter Kontakt ist immer besser als jeder noch so gut dokumentierte Prozess.

Daher sollen agile Teams stets möglichst dicht „beieinander“ sein, sei es räumlich oder mit geeigneten Kommunikationstechnologien.

Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation

Dieser zweite Leitsatz bringt die hohe Ergebnisfokussierung agiler Teams zum Ausdruck, die Kern des agilen Selbstverständnisses ist. Also: konkrete Arbeitsergebnisse statt langer Berichte an viele Gremien stehen im Fokus. Es ist wichtiger, eine Aufgabe

zu erledigen, als sich mit einer Dokumentation oder Präsentation aufzuhalten. Gerade in großen Organisationen mit klassischer Projektkultur fließt oft zu viel Zeit in die Erstellung von Nachweisen und Präsentationen für Lenkungsausschüsse und Management.

Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung

Die Rolle der Kunden ändert sich bei agilem Arbeiten: sie sind nun mit ihren Bedürfnissen und Problemen zentraler Bestandteil des Prozesses. Dieser direkte

regelmäßige Austausch mit ihnen ist wichtiger als formale komplexe Verträge.

Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Agile Teams sind selbstorganisiert und verlangen von sich jederzeit eine hohe Anpassungsfähigkeit. Auch wenn es zunächst so erscheint: agile Teams sind keineswegs planlos, sie sind auf ein Ziel fokussiert,

nutzen jedoch jede Abweichung vom eigentlichen Plan, um für das Team, die Organisation und die Kunden mehr Nutzen und bessere Resultate zu erzielen.



THEMENBLOCK I

Von der Transformation zur Revolution

Diesen Regeln folgen im agilen Manifest einige Prinzipien, die sie weiter erläutern. Ersetzt man „Software“ durch „Produkte oder Dienstleistungen“, wird die Bedeutung auch für andere Branchen deutlich. Kennzeichnend für agiles Arbeiten ist unter anderem die Trennung von Prozessen und Inhalten: Führung teilt sich auf in diejenigen, die Inhalte am besten kennen und das Team inhaltlich leiten, und „agile Coaches“, die die Prozesse und optimales Arbeiten der Teams im Fokus haben.

Was unterscheidet agile von klassischen Teams?

Agile Teams stellen sich ihre Arbeitsprogramme selber zusammen und verantworten diese auch. In kurzen Zyklen werden zuvor gemeinsam festgelegte Aufgaben bearbeitet. Nach jedem Zyklus wird über Feedback aus Fehlern gelernt, verbesserte Lösungen geteilt und dies direkt im nächsten Zyklus berücksichtigt. Der Satz „Fail Fast“ beschreibt dies sehr treffend. Damit geht zugleich auch ein höheres Maß an Verantwortung auf jedes einzelne Mitglied des Teams über. Das Prinzip von Führung ändert sich ebenfalls: Wenn sich die Aufgabe ändert, übernimmt das am besten geeignete Teammitglied die Führung im folgenden Zyklus: Nicht Status zählt, sondern Können.

Damit erfordert agiles Projektmanagement ein beständig hohes Tempo, eine große Selbstverantwortung der Teams, ein „Heraushalten des klassischen Managements aus dem Tagesgeschäft“ und die ständige Bereitschaft, Änderungen von außen aufzunehmen und mit dem Begriff „Fail fast“ jederzeit bereit zu sein, umzusteuern und neues auszuprobieren, ohne den Fokus, ein funktionierendes Produkt oder Dienstleistung anzubieten, zu verlieren.

Wir leben in einer Welt, in der sich die Rahmenbedingungen schnell ändern, sind gezwungen, mit dem ständigen Transformationsprozess um uns herum umzugehen oder ihn zu gestalten. Warum nicht also Anleihen aus einem offensichtlich sehr erfolgreichen Beispiel auf die Arbeitswelt übertragen? Wenn agile Softwareentwicklung tat-

sächlich all die aufgezeigten Vorteile mit sich bringt, dann drängt sich die Frage geradezu auf, wo denn der Haken bei der Sache liegt. Wie zuvor angedeutet, sind auch bei agilen Prozessen hohe Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte gestellt. Man bekommt auch im agilen Zeitalter nichts geschenkt. Allerdings wird in Zeiten von Instagram, LinkedIn & Co und dem damit verbundenen Buhlen um Follower und Clicks schnell der Eindruck erweckt, als ginge nichts mehr ohne „Agile“. Nichts wäre weniger richtig!

Auch wenn dies nach schöner neuer Welt klingt: Lassen Sie sich nicht täuschen, agiles Arbeiten ist kein Spaziergang und kein „ich mach was mir gerade einfällt“. Tatsächlich kann es zunächst unbequem sein, agile Methoden einzuführen und durchzuhalten. Organisationen, die dies erfolgreich getan haben, haben dies nicht als „Big Bang“ gemacht, sondern schrittweise, unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiterschaft, und nur dort, wo es unmittelbar sinnvoll erschien und sich bewähren konnte. Denn dazu muss man sich von alten Gewohnheiten trennen, neue Wege auskundschaften und immer wieder überprüfen, wie man sich noch weiter verbessern kann.

Die Vorteile dieser Art zu arbeiten liegen jedoch auf der Hand: Untersuchungen haben gezeigt, dass Organisationen, die so arbeiten, zwei- bis dreimal so erfolgreich sind wie vergleichbare, klassisch agierende. Durch die agilen Prinzipien fällt es ihnen leichter, sich auf Änderungen im Umfeld einzustellen: Die eingangs beschriebene Transformation – die oft zeitgleiche Änderung von Rahmenbedingungen – stellt letztlich eine Chance dar, die ergriffen werden sollte. Unternehmen navigieren danach oftmals erfolgreicher durch schwierige Situationen.