



Der Agilitäts-Hype und seine Irrtümer.

Serie: Concepts of Agility. 2019

Yamilet Lucia Popp

Agilität wird seit einiger Zeit als DIE Lösung für jegliche Entwicklungs- und Anpassungsprobleme von Unternehmen an wirtschaftliche Herausforderungen gehyped. Globalisierung und Digitalisierung werden als Treiber gesehen, ebenso wie eine steigende Erwartungshaltung von Kunden hinsichtlich Reaktionsgeschwindigkeit und individueller Lösungen.

Doch was heißt denn eigentlich „agil“? Und wann ist es wirklich das Heilmittel für die vielfältigen Geschäftsherausforderungen?

Agilität in Organisationen - Theorie und Praxis

Agilität beinhaltet die Fähigkeit, sich schnell und flexibel auf neue Situationen einstellen zu können, d.h. anpassungsfähig zu sein.

Im Agilen Manifest wird dieses konkretisiert:

- **Individuals and interactions over processes and tools**
- **Working software over comprehensive documentation**
- **Customer collaboration over contract negotiation**
- **Responding to change over following a plan**

Agilität zu leben, bedeutet zum einen das System mit seinen Interaktionen und Wechselwirkungen zu verstehen, klare Ergebnisorientierung mit Fokus auf den Kunden zu realisieren und einen Prozess des organisationalen Lernens statt ständiger

Dokumentation und Absicherung zu etablieren. Alles nicht neu, aber wunderbar zusammengefasst.

In der Praxis werden diese Prinzipien jedoch mit der Einführung hoch komplexer Organisations- und Führungsformen (wie z.B. Schwarmorganisation) und neuen Projektmanagement Methoden (z.B. SCRUM) gleichgesetzt, die oft eine Überforderung der Führungskräfte und Teammitglieder darstellen.

Ein Controller (verzweifelt): „Der Monatsabschluss ist so schon viel Aufwand – jetzt müssen wir ihn noch agil machen!“

Ein IT-ler im Hotline-Service (ergeben): „Wir haben hauptsächlich Routinefälle. Vorher wusste ich genau, was meine Aufgabe und wer mein Chef ist. Nach der neuen Organisation habe ich zwei Chefs, die sich nicht verstehen und um Kompetenzen rangeln. Besser ist's nicht, nur komplizierter...“

Ein Bereichsleiter (voller Schreck): „Wir haben auf „agil“ umgestellt, aber wissen ja nicht mal im Ansatz, wo wir stehen – uns fehlen ja komplett die Prozesse und KPIs!“

Eine Umstellung auf eine agile Organisation, Zusammenarbeit und Methoden ist dann sinnvoll, wenn sie Probleme löst, anstatt neue zu schaffen. Komplexität soll gemanaged und nicht erhöht werden, oder?

Irrtum 1: Agiles Management ist in jedem Marktumfeld erforderlich

Wir leben in einer VUCA-Welt, so die Behauptung – aber sind alle Märkte hoch volatil, komplex, unsicher und ambig? Wenn ich mittelständische Unternehmen berate, stelle ich oft fest, dass viele der Krisen nicht durch äußere Anforderungen entstehen, sondern durch einen selbstverschuldeten Mangel an klaren Zielen, Planung, Organisation und regelmäßigem Soll-Ist-Abgleich.

Agilität wird dann zum Erfolgsfaktor, wenn wir wenig Ahnung haben, in was für einem Feld wir uns bewegen und dieses sich ständig unvorhergesehen ändert. Agile Organisationsformen und Methoden können hier beim Innovieren in instabilen, komplexen Märkten helfen (s. Abb. 1). In stabilen Systemen brauchen wir sie nicht!

Es geht demnach nicht darum, mit aller Macht „agil“ zu werden, sondern darum, den richtigen Hebel zu finden, um die Organisation Schritt für Schritt erfolgreicher zu machen.

	Handlungsstrategie		Handlungsstrategie	
	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand	STABIL	STABIL	INSTABIL	INSTABIL
Organisation	EINFACH	KOMPLEX	EINFACH	KOMPLEX
Funktionsweise	Ursache-Wirkung	Soll-ist-Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

Abbildung 1: Management von Komplexität nach Kruse (2005)

Irrtum 2: Agil = Chaotisch!

Das, was Mitarbeiter mit „agil“ verbinden, scheint oft das Chaos zu sein: Beliebiges Umschmeißen von Prioritäten erhält mit dem agilen Label eine neue Legitimation.

Wer sich jedoch z.B. mit der SCRUM Projektmanagement Methode beschäftigt, der stellt fest, dass es knallhart definierte Prinzipien, Rollen, Werte und Ablaufsystematiken gibt: Ein Daily Scrum Meeting dauert genau 15 min, alle Product Backlog Änderungen laufen über den Product Owner, während eines Sprints gibt es keine Änderungen am Ziel, etc..

Klare Regeln, Disziplin, Strukturvorgaben und definierte Rollen geben Orientierung und ermöglichen so erst die inhaltliche Ausrichtung auf den Kunden!

Irrtum 3: Organisationsumstellung auf agile Strukturen und Methoden schaffen den Turnaround

Hier kann ich nur warnen: Stichtagsbezogene Umstrukturierungen auf Squads, Tribes, etc. sind tiefe Eingriffe in die bisherige Funktionsweise des Unternehmens.

Eine umfassende Organisationsänderung zerstört meist alle bisherigen Orientierungsstrukturen und senkt schlagartig die Leistungsfähigkeit.

Bevor ich umstelle, braucht es ein agiles Mindset und die entsprechenden Kompetenzen. Um diese zu entwickeln, hilft ein Step-By-Step Erleben-Lassen (und Glauben-Lernen), dass es funktioniert und wie es funktioniert.

Hier ist Change Management gefragt, das über eine gute Vermarktung hinausgeht. Es muss systemisch Sinn machen und die Entwicklungsdynamiken der Menschen einbeziehen.

FAZIT

Die Grundprinzipien der Agilität helfen, Unternehmen anpassungsfähiger im Wandel in der VUCA-Welt zu machen – die teilweise gehypten organisatorischen und methodischen Formate sind jedoch nicht die Lösung per sé, sondern müssen intelligent und individuell für jede Organisation entwickelt werden.

Bleibt tapfer und genießt das Abenteuer!

Yamilet Lucia



The business card features a dark brown header with a white logo consisting of two interlocking loops. Below the header is a portrait of Yamilet Lucia Popp, a woman with long dark hair, smiling. To the right of the portrait, the name 'Yamilet Lucia Popp' is written in a cursive font, followed by 'Change Coaching & Consulting' in a sans-serif font. Below this, the contact information is listed: 'Yamilet Lucia Popp', 'Dipl.-Pädagogin', 'Am Waterholz 52', '32791 Lage', 'T +49 5232 8 58 77 14', 'M +49 152 53 48 74 54', 'E popp@yjp-consult.de', and 'http://www.yjp-consult.de'. At the bottom of the card are icons for Facebook, LinkedIn, and X (formerly Twitter).

Ich unterstütze Führungskräfte und HR Manager in herausfordernden Veränderungsprozessen, um Geborgenheit zu erleben, ihre Teams mitzunehmen und eine nachhaltig erfolgreiche Organisation zu gestalten.

Literatur

Kruse, P. (2005): Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach

Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> 15.08.2019

Diesen Artikel zitieren:

Popp, Y.L. (2019): Der Agilitäts-Hype und seine Irrtümer. Publication Series: Concepts of Agility.
URL: <http://yjp-consult.de/home-en/research-project/blog/>