

Der neue stabile Zustand ist, mit instabilen Zielen und Rahmenbedingungen umzugehen. Dies ist zugleich Kern und Ursprungsort agiler Prinzipien. Sie machen aus der Not eine Tugend.

Agile Leader- ship

Dirk Gouder

Derzeit ist alles, was gut ist, „agil“: die Organisation, das Change Management, die Strategieentwicklung, das Projektmanagement ...



DIRK GOUDER

ist im Zusammenhang mit Führung erstmals im Jahre 2010 auf den Begriff Agilität gestoßen. Knapp drei Jahre später erhielt er die erste Kundenanfrage zum Thema „Agile Leadership“. Er ist überzeugt, in den Ansätzen der „New Work Order“ wirklich neue Antworten auf die Führungsfragen zu finden, die Unternehmen mit zunehmender Dringlichkeit beschäftigen. Keine abschließende Antwort hat er bislang auf die Frage: Wer kann und sollte auf die Einhaltung der Spielregeln achten, die Organisationen brauchen, um agil zu werden?

Agile Leadership

Dirk Gouder

Derzeit ist alles, was gut ist, „agil“: die Organisation, das Change Management, die Strategieentwicklung, das Projektmanagement ...



„Führungskräfte sind der größte Hebel zur Veränderung der Organisation.“

DIRK GOUDER,
2015

Obwohl allerorten gerne verwendet, gibt es bislang keine mehrheitlich anerkannte Bedeutung des Begriffs „Agilität“. Dementsprechend findet aktuell ein Wettlauf um die Deutungshoheit statt.

Für Menschen, die mit Lean Management oder Formen der Kanban-Methode zur Produktionssteuerung – beide eng verbunden mit dem Toyota-Produktionssystem aus der beginnenden zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – vertraut sind, dürfte der Begriff der Agilität nicht neu sein.

Einen wahren Karriereschub erfuhr der Begriff „Agilität“ Anfang des Jahrtausends durch seine rasante Verbreitung in der Softwareentwicklung, um schließlich 2001 mit dem „Agilen Manifest“ richtig amtlich zu werden. Unterzeichnet von 17 in unterschiedlichen Gebieten der Softwareentwicklung tätigen Menschen, fordert das Manifest:

- **Individuen und Interaktionen** haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionsfähige Produkte¹** haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen
- **Das Eingehen auf Änderungen** hat Vorrang vor strikter Planverfolgung

Wir suchen nach besseren Wegen, Produkte zu entwickeln, indem wir es selbst praktizieren und anderen dabei helfen, dies zu tun. Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.

Manifesto for Agile Software Development,
2001

¹ Verallgemeinerungen im Vergleich zum Originaltext:
„Funktionsfähige Produkte“ hieß ursprünglich nur „lauffähige Software“

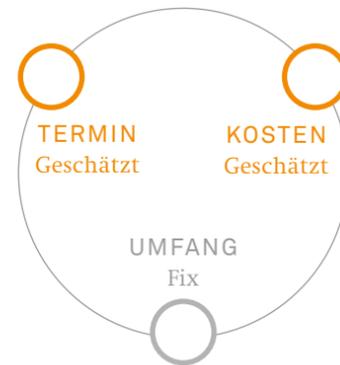
Frustration und eine neue Herangehensweise

Was waren die Treiber, die zu diesen veränderten Werten und Grundannahmen geführt haben? (Software-)Entwicklungsprojekte liefen in den 90er Jahren standardmäßig nach der Wasserfallmethode ab: Ein präziser, detaillierter, dem Anspruch auf Vollständigkeit folgender Anforderungskatalog wird zu Beginn mit dem Kunden erstellt. Dieser Katalog bestimmt Struktur und Inhalt des Projektes, das über den gesamten Projektverlauf nicht mehr verändert wird. Am Ende übergibt der Projektleiter, zufrieden – weil er glaubt, er habe die Anforderungen des Kunden optimal erfüllt – und zugleich erschöpft – weil weder das ursprünglich veranschlagte Budget noch der Liefertermin eingehalten werden konnten –, dem Kunden sein Produkt.

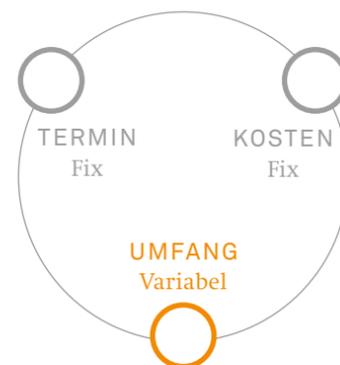
Dieser Vorgang endete häufig mit einer tiefen Enttäuschung des Kunden. Beispielsweise fehlten den Produkten regelmäßig implizite oder unbewusste Anforderungen, die der Kunde zwar gedacht oder gemeint, aber nicht im Lastenheft aufgeführt hatte. Oder die Anforderungen an das Produkt hatten sich während des Entwicklungszeitraums bereits so stark verändert, dass der Kundennutzen im Moment der Übergabe kaum noch dem entsprach, was eingangs erwartet wurde.

Mit agilen Ansätzen kam ein fundamentaler Unterschied in die Welt: Die in der alten Denke eher variablen Faktoren Zeit und Budget werden jetzt fix (und fix bedeutet fix, nicht etwa eine Annäherung an fix) und der vormals fixe Inhalt (der Anforderungskatalog) wird flexibel.

KONVENTIONELLE DENKE,
GRUNDPRINZIP:
PLANGETRIEBEN



AGILE DENKE,
GRUNDPRINZIP:
ZUKUNFTSBILD-
GETRIEBEN
(VISION DRIVEN)



Flexibel meint dabei nicht beliebig, vielmehr wird der Inhalt – gemeinsam mit dem Kunden – in einer iterativen, inkrementellen Vorgehensweise kontinuierlich aktualisiert und priorisiert. Umgesetzt werden nur jene Anforderungen, die einerseits ganz oben auf der Prioritätenliste stehen und andererseits von einem Umsetzungsteam innerhalb eines festgelegten Zeitraums umgesetzt werden können.

Scrum – ein Rahmenwerk mit klaren Regeln

Der wohl prominenteste Ansatz, diese agile Denke anhand eines eindeutig beschriebenen „Rahmenwerks“ im Alltag umzusetzen, ist Scrum. Der Begriff entstammt dem Rugbysport und bezeichnet dort das „angeordnete Gedränge“: Scrum beruht auf der oben geschilderten Erfahrung, dass moderne Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um sich vollständig planen zu lassen. Und auf der Erkenntnis, dass sich die Unklarheit hinsichtlich Anforderungen und Lösungsansätzen in den Griff bekommen lässt: durch eine definierte, sich wiederholende Vorgehensweise mit ebenso klar definierten Rollen sowie unter enger Einbindung der Mitarbeiterexpertise und Kundensicht. Ein zentrales Element von Scrum ist die vollständige Selbstorganisation innerhalb des meist interdisziplinär besetzten Umsetzungsteams. Entscheidend für das Gelingen dieser Vorgehensweise ist eine einvernehmlich festgelegte Definition von „fertig“.

Agile Ansätze wurden in der Softwareentwicklung „kultiviert“, hielten rasch Einzug in das IT-unabhängige Projektmanagement und verbreiten sich aktuell geradezu „viral“ als neues Organisations- und Management-Paradigma.

Agilität als Er-Lösung

In der Softwareentwicklung hat man frühzeitig eine für Mensch und Organisation unangenehme Wahrheit akzeptiert: Langfristige Zielvorgaben und Pläne sind in einem immer volatileren Umfeld nicht mehr durchzuhalten. Statt weiterhin die Denkmodelle und Konzepte alter Zeiten für fundamental neue Gegebenheiten zurechtzubiegen, akzeptieren agile Ansätze diese neuen Gegebenheiten und machen aus der Not eine Tugend.

Dies erklärt auch die vergleichsweise schnelle Verbreitung des „Agilen“ über Professionsgrenzen hinweg.

Es erlaubt Mensch und Organisation, offiziell Dinge zu tun, die schon längst inoffizielle Realität sind und dennoch als subversiv gelten – so zum Beispiel die Ignoranz der „Lehmschicht“ im mittleren Management, die sich darin zeigt, dass nicht alles, was „von oben“ kommt, direkt auf die operative Ebene durchgereicht wird, und die damit letztlich den Laden vor Überforderung schützt. Agile Ansätze (vor allem Scrum mit seinem Product Backlog) erfordern einen kontinuierlichen Diskurs über organisationale Prioritäten und nur jene Aufgaben, die ganz oben auf der Prioritätenliste stehen, werden im Rahmen der monetären, zeitlichen und kapazitiven Möglichkeiten umgesetzt. Alle anderen Aufgaben werden erlaubterweise ignoriert.

Agilität – mehr als Schnelligkeit

Ein stetig wachsender Teil der Unternehmen erlebt ihr Umfeld als sehr wettbewerbsintensiv; geprägt von schnellen und zahlreichen technologischen Entwicklungen, wenig vorhersehbaren Änderungen der Rahmenbedingungen sowie durch sich schnell und abrupt ändernde Kundenpräferenzen.

Auf der Suche nach Lösungen für diese Ausgangslage stößt man nun immer häufiger auf die Agilität. Dabei wird sie in der allgemeinen Hast oft unzureichend durchdrungen und nicht selten gleichgesetzt mit Schnelligkeit, Dynamik (von was genau wird meist nicht klar) und Tatkraft.

So beobachten wir heute, wie sich Unternehmen extrem ambitionierte Ziele stecken, zeitgleich Investoren-, Effizienz- und Innovationsziele verfolgen und dabei weiter an der Geschwindigkeitsschraube drehen. In zahlreichen Firmen hat die Geschwindigkeit auf der Beschlussebene inzwischen die Geschwindigkeit auf der Umsetzungsebene überholt. Das daraus folgende Credo: „Dann müssen wir eben agiler werden!“

Agilität meint jedoch vielmehr Folgendes:

- a) Antizipationsfähigkeit als die Fähigkeit, Veränderungen in der relevanten Umwelt schnell und adäquat wahrnehmen und beschreiben zu können
- b) Reaktionsfähigkeit, das heißt die Fähigkeit, auf diese Änderungen kurzfristig und wirksam reagieren zu können
- c) Diskursive Ignoranz, das heißt die Fähigkeit, einen offenen Diskurs über organisationale Prioritäten zu führen und Handlungsoptionen mit geringerer Priorität bewusst auszublenden

Agilität als Er-Lösung

In der Softwareentwicklung hat man frühzeitig eine für Mensch und Organisation unangenehme Wahrheit akzeptiert: Langfristige Zielvorgaben und Pläne sind in einem immer volatileren Umfeld nicht mehr durchzuhalten. Statt weiterhin die Denkmodelle und Konzepte alter Zeiten für fundamental neue Gegebenheiten zurechtzubiegen, akzeptieren agile Ansätze diese neuen Gegebenheiten und machen aus der Not eine Tugend.

Agilität erfordert einen Mind Shift

Agil zu werden bedeutet, diese Fähigkeiten und Kompetenzen bei allen Führungskräften und Mitarbeitern zu kultivieren – und nicht ausschließlich an der Unternehmensspitze. Dies setzt zuweilen einen großen Mind Shift voraus. So ist beispielsweise kaum vorstellbar, dass eine wenig ausgeprägte und auf Kontrolle setzende Organisationskultur einen guten Rahmen für die Einführung von Scrum darstellt – setzt Scrum doch darauf, das Paradoxon von Begrenzung und Freiheit durch stringente Priorisierung und Selbstorganisation aufzulösen.

Auch wird es nicht damit getan sein, Führungskräften agiles Handwerkszeug, verbunden mit einem starken Appell zu mehr Agilität, an die Hand zu geben und gleichzeitig bestehende Zielvereinbarungs-, Budget- und Kommunikationsprozesse völlig unverändert zu lassen.

Ist man aber in der (glücklichen) Lage, Teil eines Unternehmens zu sein, in dem all diese Aspekte gedacht, gemeinsam verhandelt und fortgeschrieben werden dürfen, dann steht einer Bewegung hin zu mehr Agilität nichts im Wege; ja, womöglich hat sie dann bereits begonnen.

Agilität als Er-Lösung

In der Softwareentwicklung hat man frühzeitig eine für Mensch und Organisation unangenehme Wahrheit akzeptiert: Langfristige Zielvorgaben und Pläne sind in einem immer volatileren Umfeld nicht mehr durchzuhalten. Statt weiterhin die Denkmuster und Konzepte alter Zeiten für fundamental neue Gegebenheiten zurechtzubiegen, akzeptieren agile Ansätze diese neuen Gegebenheiten und machen aus der Not eine Tugend.

Agilität erfordert einen Mind Shift

Agil zu werden bedeutet, diese Fähigkeiten und Kompetenzen bei allen Führungskräften und Mitarbeitern zu kultivieren – und nicht ausschließlich an der Unternehmensspitze. Dies setzt zuweilen einen großen Mind Shift voraus. So ist beispielsweise kaum vorstellbar, dass eine wenig ausgeprägte und auf Kontrolle setzende Organisationskultur einen guten Rahmen für die Einführung von Scrum darstellt – setzt Scrum doch darauf, das Paradoxon von Begrenzung und Freiheit durch stringente Priorisierung und Selbstorganisation aufzulösen.

Auch wird es nicht damit getan sein, Führungskräften agiles Handwerkszeug, verbunden mit einem starken Appell zu mehr Agilität, an die Hand zu geben und gleichzeitig bestehende Zielvereinbarungs-, Budget- und Kommunikationsprozesse völlig unverändert zu lassen.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website www.process-one.de

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter www.leadership-development.de

Process One Consulting GmbH
Marienstraße 22
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211
info@process-one.de
www.process-one.de