

Agilität - “Doing agile” vs “being agile”

Es gibt kaum eine Konferenz oder eine Führungskräfte-Tagung auf der Agilität nicht eines der zentralen Themen ist. Für Unternehmen ist Agilität einer der wichtigsten Kompetenzen und Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert.

Dabei gibt es allerdings in wenigen Unternehmen ein einheitliches Verständnis darüber, was Agilität eigentlich bedeutet. In diesem Beitrag biete ich deshalb meine Definition von Agilität. Was bedeutet es agil zu sein und wie gelingt es Dir Agilität in deine Organisation zu tragen?

Definition Agilität - Von Darwin bis ins 21. Jahrhundert

Agilis (lat.) = gewandt, wendig, flink

Agilität in der Evolutionsbiologie

Agilität spielt schon in der Evolutionsbiologie eine wichtige Rolle. Und fast immer wenn wir über Agilität sprechen, wird auch Charles Darwin zitiert.

“It is not the strongest species that survive nor the most intelligent, but the ones most responsive to change.” - Charles Darwin

Laut Darwin setzen sich die Spezies im Laufe der Evolution durch, die sich am besten auf die aktuellen Gegebenheiten einstellen. “Survival of the fittest” bedeutet dabei, dass derjenige überlebt, der am besten in die aktuellen Umweltbedingungen passt. Der “Fittere” ist also nicht der “Stärkste”, sondern der, der sich erfolgreich an die bestehenden Gegebenheiten anpasst.

In den 1950er Jahren - Systemtheoretische Sicht

Eine systemtheoretische Sichtweise zur Agilität hat Talcott Parsons in den 50er Jahren erarbeitet. Sein [AGIL-Schema](#) (**A**daptation, **G**oal Attainment, **I**ntegration, **L**atency) beschreibt die Fähigkeiten eines selbst erhaltenden sozialen Systems. Diese systemtheoretischen Überlegungen bilden den Ausgangspunkt für unser heutiges Verständnis von Agilität in einem unternehmerischen Kontext.

Heute - Agilität als unternehmerische Kompetenz

Wenn wir heute über Agilität sprechen, dann beziehen wir das also auf die Fähigkeiten eines Unternehmens. Ich vertrete dabei die folgende Definition:

“Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Organisation und sein Geschäftsmodell in kurzer Zeit auf neue Marktanforderungen und sich bietende Chancen auszurichten.”

Dabei ist Agilität für ein Unternehmen die vielleicht wichtigste Kompetenz im 21. Jahrhundert. Und ganz sicherlich ein Wettbewerbsvorteil, der nur schwer zu kopieren ist. Denn mit einer agilen Organisation gelingt es Dir, bessere Qualität bei schnellerem time to market und deutlich zufriedeneren Mitarbeitern zu produzieren. Innovationen und ständige Verbesserungen sind ein impliziter Bestandteil einer agilen Organisation.

Agilität im Unternehmen = Methoden + Mindset

Was aber genau verbirgt sich hinter der Kompetenz eines Unternehmens agil zu sein und zu handeln?

Agilität im Unternehmen basiert auf zwei wesentlichen Eckpfeilern. Zum einen repräsentiert Agilität ein Set von Methoden, die ein Regelwerk für Zusammenarbeit, Kundenzentrierung und Führung bieten. Zum zweiten ist Agilität eine Frage der Haltung jedes einzelnen Mitarbeiters. Denn ohne das richtige Mindset bleiben agile Methoden weitgehend wirkungslos. Das heißt, Agilität im Unternehmen ist ein Zusammenspiel aus agilen Methoden und dem Mindset jedes einzelnen Mitarbeiters.



Agile Methoden - "Doing Agile"

Agile Methoden sind Werkzeuge, um die Arbeit und die Kommunikation in Teams zu strukturieren, Menschen ein gemeinsames Regelwerk und eine gemeinsame Sprache zu geben.

Dabei lassen sich agile Methoden in folgende Kategorien einteilen:

- **Kunden:** Agile Methoden, die sich mit dem Kunden befassen, z.B. Jobs to be done, Customer Journey Mapping oder Personas. Hier findest Du eine Übersicht über [kundenzentrierte Werkzeuge](#).
- **Team:** Agile Methoden, Vorgehensmodelle und Prozesse, die sich auf die Zusammenarbeit in Teams fokussieren. Beispiele hierfür sind z.B. [Scrum](#) oder [Kanban](#).
- **Führung:** Agile Methoden, die ein Führungsrahmen und Governance Modell bieten. Dazu zähle ich z.B. agile Frameworks wie SAFe, Less, Nexum oder auch [Werkzeuge für die agile Projektplanung](#). Diese Führungsinstrumente stellen sicher, dass es auch über die Zusammenarbeit einzelner Teams hinaus ein gemeinsames Regelwerk gibt.



Agile Methoden sind sicht- und sehr gut begreifbar. Deswegen setzen viele Unternehmen auch mit der Vermittlung von agiler Methodenkompetenz an. Der Einkauf kann es wunderbar quantifizieren: Wie lange dauert es, wie viele Personen wollen wir schulen und was lernen wir. Und das ein oder andere Unternehmen unterliegt schließlich dem Trugschluss, dass es ausreicht Mitarbeiter in agilen Methoden zu schulen und das Thema Agilität damit erfolgreich erledigt hat.

Gerade in den Unternehmen, die sehr zahlengetrieben arbeiten oder naturwissenschaftlich geprägt sind, haben Methoden einen sehr hohen Stellenwert. Diese Unternehmen machen jedoch die Rechnung ohne das "Mindset" ihrer Mitarbeiter.

Agiles Mindset - "Being Agile"

Dein Mindset repräsentiert deine Werte, Denkweisen und deine Einstellung. Es ist sozusagen deine "Grundprogrammierung", die dich in deinem Handeln leitet und ausschlaggebend dafür ist, wie Du mit Herausforderungen, Informationen oder mit bestimmten Situationen umgehst.

Ein agiles Mindset repräsentiert eine Haltung, die dein Gegenüber zu Miteinander, Kooperation und gemeinsamen Lernen einlädt. Auch wenn die moderne Hirnforschung in den letzten 10 Jahren rasante Fortschritte gemacht hat, wissen wir insgesamt sehr wenig darüber, wie Du Mindset und deine Haltung proaktiv entwickeln kannst. Sicher ist jedoch, dass Du deine eigene Einstellung deutlich effektiver beeinflussen kannst als die eines anderen Menschen. Das sind gute und schlechte Nachrichten zugleich, denn Du kannst Dich ganz auf Dich konzentrieren. Agilität und agiles Mindset fangen also bei Dir an.

Um ein agiles Mindset zu entwickeln hilft es also, wenn Du dich in deinem eigenen Verhalten auf die Dinge fokussiert, die agiles Arbeiten prägen. Das [agile Manifest](#) bietet Dir dazu einen Verhaltenskodex und Handlungsrahmen. Werte wie Transparenz, Commitment, Vertrauen, Respekt. Kunden- und damit verbundene Wertorientierung sind ein guter Anfang, um dein agiles Mindset zu entwickeln. Und solange Du deine Aufmerksamkeit auf diese Aspekte richtest und dein eigenes Verhalten hinterfragst, hast Du bereits einen ersten Schritt zu einem agilen Mindset vollzogen.

Was Agilität nicht ist

Ich erlebe es immer wieder, dass es ein paar grundlegend falsche Vorstellungen von Agilität gibt. Dabei wird manchmal Kausalität und Korrelation verwechselt, manchmal dominiert aber einfach auch ein grundsätzliches Miss(t)verständnis.

- **Flexibilität:** Wenn du agil bist, bist Du auch flexibler, aber nur weil Du flexibel bist, bist Du noch lange nicht agil.
- **Homeoffice:** hat leider gar nichts mit Agilität zu tun.
- **Willkür** oder kurzfristige Absagen zu Meetings etc. haben wirklich rein gar nichts mit Agilität zu tun, im Gegenteil. Frameworks wie Scrum sind sehr prozessorientiert und setzen auf eine hohe Verbindlichkeit.
- **Kickertische**, Tischtennisplatten, bunte Sitzsäcke und alles was der "New Work" Wahn uns sonst noch anbietet, haben nichts mit Agilität zu tun.
- **Leistungsverdichtung** bzw. Agilität als Argument oder Vorwand zu nutzen, definierte Ziele (am besten von einer Person außerhalb des Teams) in kürzerer Zeit erreichen zu wollen.

Kennst Du weitere Missverständnisse? Ich freue mich auf deinen Kommentar.

Agilität im Unternehmen einführen

Von heute auf morgen das Mindset jedes Mitarbeiters ändern zu wollen und jeden auf "agil" zu programmieren, ist ein aussichtsloses Unterfangen. Du hast sicher schon einmal versucht bei Dir selbst eine Veränderung herbeizuführen und weißt wie schwierig das möglicherweise sein kann. Die guten Vorsätze und hoch gesteckten Ziele zum Neujahr lassen grüßen.

Genauso aussichtslos dürfte es sein einmal mit dem Kamm über deine Organisation zu scheren, Agilität als "the new way to go" zu propagieren und zu versuchen es mit viel Druck einzuführen. Denn das führt meistens zu einem Cargo-Kult rund um agile Werkzeuge und Methoden. Und am Ende machst Du das was Du schon immer gemacht hast, nur die Dinge klingen cooler und moderner.

Agilität als agiles Projekt

Was kannst Du also tun, wenn Du Agilität einführen willst?

Ich verfolge eine relativ pragmatische Strategie. Du definierst deine eigene agile Transformation einfach als ein agiles Projekt. In dessen Verlauf lernst Du, an welchen Stellen agiles Mindset und deine Kultur clashen, wo sich Hindernisse auftürmen und an welchen Stellen Du ansetzen darfst, damit Agilität gelingt.

Dazu kannst du wie folgt vorgehen:

1. Schafft in einem [Workshop mit Führungskräften](#) ein gemeinsames Verständnis, was Agilität für euer Unternehmen bedeutet, wie es auf die Unternehmensentwicklung einzahlt und wie ihr Agilität ins Unternehmen tragen wollt.
2. Definiert 1-3 Projekte, die Du agil umsetzen lassen kannst / willst. Dabei eignen sich prinzipiell Projekte besser, weil hier tendenziell weniger Konflikte mit der Aufbauorganisation zu befürchten sind. Bei der Besetzung des Projektes würde ich unbedingt drauf achten auszuwählen, die richtig Lust auf das Projekt haben, Neugier auf neue Methoden aber auch ausreichend "Standing" haben, um sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen.
3. Gib dem Team einen Schnelldurchlauf / Training in kundenzentrierten Werkzeugen, Scrum und Kanban. Dabei sind 2-3 Tage ausreichend, um ein grundlegendes Verständnis der relevanten Arbeitsweisen zu vermitteln.
4. Gemeinsam mit dem Projektteam und den Stakeholdern geht ihr in eine [agile Projektplanung](#). Stell den Teams bei Bedarf einen agilen Projektcoach zur Seite, der sie bei der Einführung und Umsetzung begleitet.
5. In regelmäßigen Reviews schaust Du dir den Fortschritt an und diskutierst vor allem aber mit deinen Teams, wo agiles Denken mit der heutigen Kultur und Organisation clasht und was genau die agile Transformation verhindern kann.

Auf diesem Weg hast Du bereits nach 3-6 Monaten ein sehr klares Bild darüber, was Dich in deiner agilen Transformation behindert und bietest dem Management einen klaren Handlungsrahmen, welche Voraussetzungen geschaffen werden dürfen.

Fazit - Agilität als wichtiger Erfolgsfaktor

Agilität ist eine Kompetenz von Individuen und sozialen Systemen. Für ein Unternehmen ist Agilität vielleicht die wichtigste Kompetenz und ein universeller Wettbewerbsvorteil im 21. Jahrhundert. [Agile Unternehmen](#) sind schneller, liefern bessere Qualität und haben Innovation und ständige Verbesserung in ihrer Kern-DNA.

Um Agilität im Unternehmen zu etablieren braucht es neben Methodenwissen vor allem einen Fokus auf das gemeinsame Miteinander. Und der beste Weg festzustellen, wie es um das Mindset deiner Mitarbeiter und deiner Organisation bestellt ist, ist es einfach auszuprobieren und zu schauen, wo es bereits gelingt und an welchen Stellen es vielleicht noch nicht passt. Damit hast Du selbst den ersten Schritt zu einem agilen Mindset schon gemacht und fängst an das Lernen wieder zu lernen.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Agile Transformation - Sechs Schritte zu mehr Agilität](#)
- [Scrum einführen - Agilität mit der Scrum Methode](#)
- [Spotify Modell - Paradebeispiel für ein agiles Unternehmen](#)