

DREI GUTE GRÜNDE, WARUM IHRE AGILE TRANSITION GARANTIERT SCHEITERN WIRD.

Agilität gilt als Managementparadigma des 21. Jahrhunderts und ist aus vielen Organisationen kaum noch wegzudenken. Doch ist die agile Transformation, die sich viele Unternehmen auf die Fahne schreiben, wirklich so einfach umzusetzen?

Der Wandel hin zu einer agilen Organisation gestaltet sich – wie auch andere Veränderungen in Unternehmen – mitunter schwierig.

Warum „mehr Agilität“ für Unternehmen so herausfordernd ist? Lesen Sie hier drei Hindernisse, an denen ihre agilen Bestrebungen scheitern können und wie mögliche Lösungen aussehen.

1

Ihre Mitarbeiter glauben, Agilität sei nur ein weiterer Trend.



Okay, fairerweise kann es wirklich den Anschein haben, dass Agilität ein Trend ist. Schließlich sind Begriffe wie ‚Agile‘ oder ‚SCRUM‘ derzeit in aller Munde. Allerdings wird dieser „hippe Trend“ spätestens dann zum Hindernis Ihrer agilen Bestrebungen, wenn Agilität als Buzzword oder leere Worthülse verwendet wird. Wenn Ihre Mitarbeitenden denken, ‚agil sein‘ bedeute, überall im Büro bunte Sticky Notes aufzuhängen und keine Planung mehr zu brauchen, ist das zu kurz gefasst und ein Zeichen dafür, dass ein tiefgreifendes Verständnis fehlt. Wird der Trend allerdings übertrieben, entsteht schnell der Eindruck, Agilität sei ein Allheilmittel und müsse „ohne wenn und aber“ überall nach Lehrbuch etabliert werden. Auch das führt zum Frust der Teams - und zum Mislingen Ihrer Projekte.

*“Das nächste Buzzword –
Wir sitzen das mal aus!”*

Die Lösung?

Bei jeder Veränderung ist es wichtig, den Sinn dahinter zu verstehen. Warum hat an einigen Stellen die traditionelle Produktentwicklung ausgedient? Welche Vorteile bringen agile Arbeitsweisen? Was verändert sich dabei? Veränderungsbestrebungen lösen bei jedem Menschen etwas anderes aus – von Optimismus und Aufbruchsstimmung bis hin zu Ängsten vor der neuen Situation, Angst vor Einflussverlust oder einer Reserviertheit gegenüber neuen Abläufen und veränderten täglichen Arbeitsbedingungen.

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden für den agilen Wandel aktivieren und begeistern wollen, sind sowohl ein methodisches Verständnis aber vor allem eine gut verständliche, eine gemeinsame Vision unabdingbar!

Agile Frameworks sind ganz klar kein Allheilmittel für jede Herausforderung aber ein gutes Werkzeug für viele Problemstellungen. Erfolgsentscheidend ist dabei, dass Sie ein individuelles Konzept entwickeln, welches passgenau Ihre Herausforderungen adressiert und zu den Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens passt. Diese sind für jede Organisation anders, sodass eine „Lösung nach Lehrbuch“ meist nur begrenzt zielführend ist. Erarbeiten Sie in Workshops im Rahmen eines gut besetzten Transition Teams ein gemeinsames Konzept mit klar formulierten Anforderungen, Erfolgskriterien und No-Go's. Geben Sie sich dafür ausreichend Zeit zur Reflektion und holen Sie sich am besten entsprechende Expertise an Board. Mittels eines begleitenden Change Managements, offener Kommunikation und enger Einbindung Ihrer Mitarbeiter sorgen Sie dann für das benötigte Commitment und guter Akzeptanz während der Implementierung. Ein weiterer Tipp: Fangen Sie klein an, bspw. mit ein oder zwei Pilotprojekten, und lernen Sie dabei Ihre Organisation noch besser kennen. Und: Feiern Sie Ihre Erfolge! Die Strahlkraft in die Organisation ist nicht zu unterschätzen.

Weder Ihr Management noch die Führungskräfte ziehen im agilen Wandel mit.

Verändert sich durch Agilität die Zusammenarbeit innerhalb (agiler) Teams, ist es nur eine logische Konsequenz, dass sich auch das Führungsverständnis ändern muss. Schließlich passen selbstorganisierte, eigenverantwortliche Teams und Micromanagement seitens der Führungskräfte nicht zusammen. Eine Voraussetzung eines erfolgreichen agilen Wandels sind ein starkes Commitment des oberen Managements und die aktive Unterstützung des mittleren Managements. Auch auf den Führungsetagen dürfen die Rollen neu definiert werden. **Mangelnde Unterstützung durch das Management ist mit 46% nach wie vor einer der Hauptgründe für das Scheitern agiler Bestrebungen!**¹

An dieser Stelle werden häufig Bedenken laut, etwa wie viel Einfluss Führungskräfte verlieren oder ob sie damit sogar obsolet werden, da Entscheidungen nun nicht mehr von ihnen getroffen werden sollen. Auch die Sorge über unzureichende Kontrolle der Arbeitsleistungen der einzelnen Mitarbeiter und die Angst vor zu wenig Einflussmöglichkeiten werden als Nachteil geäußert.

Und überhaupt: Wie sieht mein tägliches Doing aus, wenn ich mehr Entscheidungsfreiheit an meine Mitarbeiter abgebe? Wie definiere ich mich als Führungskraft?



Die Lösung?

Agilität verlangt ein neues Führungsverständnis. Das bedeutet, dass sich eine Führungskraft in einem agilen Setting zu einem Sparringpartner, Coach, Personalentwickler und Rahmengestalter entwickeln muss. Die Rolle als „Herrscher, Boss und Micromanager“ gehört dabei der Vergangenheit an. Das bedeutet aber nicht, dass wir keine Führungspersönlichkeiten mehr brauchen! Im Gegenteil: Führungskräfte dürfen sich wieder ihren eigentlichen Verantwortungen widmen, nämlich dem zukunftsorientierten und strategisch ausgerichteten Führen. Wie können Sie als Manager Ihre Mitarbeiter zu mehr Selbstverantwortung befähigen und Rahmen schaffen? Wie soll Ihr Verantwortungsbereich sich kurz- und mittelfristig entwickeln? Wie können Sie Ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, operative Entscheidungen selbst zu treffen, ohne dass Sie jedes Mal bis ins Detail involviert sein müssen und häufig, aufgrund der Vielzahl an täglichen Aufgaben, selbst zum Engpass werden?

Diese Entwicklung hin zu einer agilen Führungskraft, zu einem agile Leader, benötigt natürlich Zeit und Mut. Unser Tipp: Investieren Sie in sich selbst und dabei nachhaltig in Ihre eigene Entwicklung. Intensive Coachings, eigenes Reflektionsvermögen und offene Kommunikation mit Mitarbeitern und Kollegen erleichtern Ihnen den Weg zu einem exzellenten Agile Leader. Bedenken Sie dabei: Auch hier gibt es nicht nur den einen Weg. Je nach Komplexität und Kritizität der Aufgabenstellung, Erfahrung und Bereitschaft der Mitarbeiter sollten Sie Ihr Führungsverhalten flexibel anpassen, um bestmöglich unterstützen zu können.

“Agil braucht keine Führungskräfte mehr – ich mache mich überflüssig!”

¹ Quelle: 14th annual state of agile-report



3 Ihrer Organisation fehlt es an einem agilen Mindset.

Immer öfter ist die Rede von einem „agilen Mindset“ der Mitarbeiter. Ein agiles Mindset zielt darauf ab, sich nicht nur agilen Arbeitsformen „technisch“ zu verschreiben, etwa durch die Einführung von SCRUM in der F&E-Abteilung, sondern das eigene Denken und Handeln auf Agilität auszurichten. Leichter gesagt als getan – schließlich ändert man nicht so einfach die Haltung einer ganzen Belegschaft. Das persönliche Mindset Ihrer Mitarbeitenden interagiert außerdem mit dem Ihrer Organisation. Diese Kultur von Unternehmen ist meist über Jahre gewachsen und wird durch zahlreiche Einflussfaktoren geprägt. Häufig wird nach dem berühmten Schalter gesucht, dessen Umlegen zu einer sofortigen Veränderung auf allen Ebenen führt.

Agile Bestrebungen eines Unternehmens scheitern oft an diesem Punkt. Dem Mindset der Organisation wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, es wird nicht intensiv genug an Strukturen, Prozessen, HR-Richtlinien, Kommunikationsverhalten oder Team- und Organisationsdynamiken gearbeitet. Häufig wird schlicht die Bedeutung des kulturellen Wandels unterschätzt, obwohl hier der bedeutendste Grund für Misserfolg liegt (48%)!² Lassen diese Rahmenbedingungen keine agilen Arbeitsformen zu, wird Ihr agiler Wandel scheitern. Auch hier spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle.

“Agile Thinking – was ist das denn?!“

Die Lösung?

Da das Denken und Handeln Ihrer Mitarbeitenden zu einem großen Teil und idealerweise synchron sind, ist es ratsam, an der Verhaltensebene anzusetzen. Die Rahmenbedingungen Ihrer Organisation sind dabei die Stellschrauben! Erlauben und fördern die Strukturen und Prozesse eine agile Herangehensweise Ihrer Kollegen und Kolleginnen, wird sich das individuelle Mindset mit der Zeit anpassen. Mittels einer holistisch angelegten Veränderungsinitiative beziehen Sie alle Ebenen der Organisation mit ein und bieten u.a. auch einen sicheren Raum für bilaterale Kommunikation sowie den Umgang mit Ängsten und Bedenken. Sehen Sie Ihren Weg der agilen Transition als eine Aneinanderreihung agiler Inkremente: Konzept nach aktuellem Wissenstand entwickeln, ausprobieren, in regelmäßigen Zyklen bewerten und reflektieren und ggf. Anpassungen vornehmen. Versuchen Sie davon abzukommen, dass jede getroffene Entscheidung zu 100% richtig sein muss, sondern geben Sie sich und der Organisation Zeit, gemeinsam den individuell-passenden Weg zu entwickeln. Mit diesem Vorgehen steigt die Chance auf eine nachhaltige und konsequent gelebte Veränderung.

² Quelle: 14th annual state of agile-report



Dagmar Hebenstreit
Co-Founderin

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf Ihrer agilen Reise!

**Können wir Sie auf diesem Weg unterstützen?
Dann lernen Sie uns kennen!**

www.agileus-consulting.de
info@agileus-consulting.de