

## **Warum Agilität in Unternehmen so schwer einzuführen ist (ein Erfahrungsbericht)**

Ich arbeite nun schon seit 2012 als Agiler Trainer, Scrum Master & Scrum Coach mit und für mittelständische und große Unternehmen in Deutschland und Österreich. Dabei ging es in erster Linie um die Einführung von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban oder LeSS, oder die Optimierung bereits vorhandener agiler Prozesse und Vorgehensweisen.

Ich bekomme von Auftraggebern immer wieder die Frage wo denn eigentlich so die großen Stolpersteine in der „Agilisierung“ liegen. Und aus diesem Grund habe ich nun diesen Artikel verfasst.

### **Was benötigt es um Agilität in einem Unternehmen erfolgreich zu etablieren?**

Um Agilität erfolgreich in einem Unternehmen zu etablieren sind die drei unten angeführte Punkte **ZWINGEND** notwendig, sonst bleiben Kanban, Scrum & Co leere Hüllen, oder Tool-Sammlung die mehr administrative Arbeit als vorher erzeugen. Und am Ende hört man dann Sätze wie „Agilität ist ja nix für unser Unternehmen, das passt nicht zu uns“.

Folgende Themen sind also unverzichtbar für den erfolgreichen Einsatz von agilen Frameworks und agilen Prozessen:

1. Ein Top-Management das Agilität nicht nur von den Mitarbeitern verlangt, sondern vor allem auch vorlebt
2. Gute Kommunikation und Transparenz
3. Hohes Selbstvertrauen aller Beteiligten und den Mut Dinge anzugehen, ohne sich durch wochenlanges Risikomanagement und Planungen in trügerischer Sicherheit zu wiegen. (Seien wir mal ehrlich: Egal wie minutiös wir planen, es kommt ohnehin immer anders als berechnet. Und wann weiß ich ob etwas geklappt hat? Erst nachdem ich es getan habe!)

Das war es auch schon. Aber jeder dieser Punkt, wird er nicht umgesetzt und gelebt, torpediert Agilität massiv.

Ich persönlich erlebe immer wieder das Firmen, die beispielsweise Scrum und/oder Knaben einführen wollen, an den selben Symptomen leiden, allem voran dem (Miß)Verständnis von Agilität.

Ich erläutere jetzt gerne die oben angeführten drei Punkte etwas genauer.

## **Top-Down, nicht Bottom-Up!**

Agilität ist eine (Geistes)Haltung und keine Tool-Sammlung. Jeder Mensch kann auch ohne PostITs, Visualisierung, Backlogs, Retrospektiven und Daily-Events agil sein. Die Frameworks dienen jedoch dazu alles auf eine für alle Beteiligten gemeinsame Ebene zu heben und im beruflichen Kontext einzusetzen.

Agilität zeigt sich also im Verhalten. Und das kommt im Unternehmen am wirksamsten an, wenn es „von Oben“ vorgelebt wird. Daher nützt es wenig wenn, wie ich es heute oft erlebe, das Management Agilität anordnet aber selber an den klassischen Vorgehensweisen und Prozessen festhält. Denn: Klassische Prozesse und agile Prozesse passen oft nicht zusammen. Um klassische Prozesse bedienen zu können, behindern wir oft die agilen Vorgehensweisen und umgekehrt.

In der Realität sieht es so aus, das ein „Bottom-Up“ Ansatz gelebt wird. Das bedeutet, in den Abteilungen werden zuerst agile Teams gebildet, Rollen verteilt, agile Coaches auf die Firma losgelassen und dann vom Management erwartet, dass in kürzester Zeit mehr Effektivität und Qualität, mit den selben Mitteln wie bisher, generiert wird.

Der richtige Ansatz wäre ein „Top-Down“ Vorgehen. Agilität wird zuerst in der Führungsebene eingeführt und das so gewonnene Wissen und die Erfahrung genutzt, langsam Agilität „nach unten“ sickern zu lassen. Andernfalls wird es heftige Abstossreaktionen geben die die Performance und Weiterentwicklung der agilen Prozesse und Vorgehensweisen behindern oder sogar verhindern.

## **Transparenz- und Kommunikationsbalance herstellen!**

Durch die Transparenz die mit der Agilität einhergeht werden alle klassischen Prozesse und Vorgehensweisen, die an die „agile Welt“ anschliessen, ebenfalls transparent. Miß-Management, verschleppte Liefertermine oder Ressourcenengpässe werden gnadenlos ans Licht geholt. Und das ist manchmal nicht gewollt, was Widerstände gegen Agilität auf den Plan ruft.

Jedoch ist diese „Prozessdurchleuchtung“ durchaus als Chance zu verstehen. Agilität kann ein perfektes Mittel sein um als Inputgeber für sinnvolle Prozessoptimierungen herzuhalten.

Transparenz herzustellen klappt ganz gut wenn wir uns in der ersten Zeit diszipliniert an die Vorgaben agiler Frameworks wie Scrum halten. Aber auch hier ist es eine große Herausforderung die richtigen und wichtigsten Informationen zur Verfügung zu stellen, das alles in der idealen Form, also klar verständlich und anknüpfungsfähig und das alles auch noch den richtigen Mitarbeitern und Kollegen.

Und Transparenz ist eine „Holschuld“, keine „Bringschuld“ was wiederum eine fortgeschrittene „agile Reife“ der Beteiligten voraussetzt. Jeden mit Tonnen von Informationen zu überschütten die Ihn nicht interessieren, ist da kontraproduktiv.

Agilität setzt auf Kommunikation und ergebnisoffene Dialoge. Aber wir wissen alle: Was wir meinen und was beim anderen ankommt, ist oft sehr unterschiedlich. Wir mißverstehen uns und daraus resultieren ungefähr 80% unserer Konflikte. Gute Kommunikation ist also eigentlich eine Sache für Profis und selbst die tun sich schwer damit.

### **Die Sache mit dem Selbstvertrauen**

Funktionierende, gelebte Agilität ist pures Selbstvertrauen. Und mal ehrlich: Jemand der in der klassischen Welt Karriere gemacht hat und immer weiter aufgestiegen ist, will meistens gar nicht das die Mitarbeiter zu viel Selbstvertrauen haben. Es passt doch gar nicht ins Weltbild wenn man seinen Mitarbeitern plötzlich erlaubt Dinge selber in die Hand zu nehmen die man bisher immer persönlich entschieden hat.

Und aus Sicht vieler Mitarbeiter wäre man ja auch doof wenn man plötzlich Verantwortung übernimmt bezüglich Themen die bisher immer ganz bequem vom Chef erledigt wurden. Man könnte ja eine auf den Deckel bekommen wenn es nicht klappt.

### **Wir machen das seit 30 Jahren so!**

All diese Themen entstehen aus dem was wir gewohnt sind, dem „command-and-control“-System, welches wir seit mehreren Jahrzehnten in den Firmen leben. Nun plötzlich kommt die Anweisung dies alles aufzubrechen und agil zu werden, was dem „Prozess-gibt-vor-was-zu-tun-ist-und-Chef-nickt-ab“-Prinzip total widerspricht.

Für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer war es immer schon so, das sie eine Job haben der „aushaltbar“ ist. Immerhin müssen Sie ja davon leben und nix ist perfekt im Leben. Das macht zwar keinen glücklich, aber ist eben der tägliche Broterwerb. Und mit Zufriedenheit oder Spaß an der Arbeit tun wir uns daher schwer. Denn unser Empfinden ist es, das Spaß und Arbeit ja irgendwie nicht zusammenpassen. Daher bleiben wir lieber in alten, gewohnten und vermeintlich sicheren Fahrwassern.

Aber das die Welt sich in den letzten Jahren, auf Grund der Globalisierung und des Zusammenwachsens der internationalen Märkte, wo ein Kunde alles und sofort haben kann und blitzschnell zur Konkurrenz wechselt wenn er etwas nicht gleich von uns bekommt, geändert hat, dürften viele noch nicht begriffen haben.

### **Also**

Agilität ist in vielen Deutschen und Österreichischen Unternehmen aktuell nicht leicht umzusetzen, aber wenn wir das Abenteuer trotzdem mutig angehen, werden wir merken das Arbeit nicht nur tatsächlich Spaß machen kann, sondern das unser Unternehmen mit der Zeit viel schneller und flexibler auf die Anforderungen der Märkte und im Endeffekt des einzelnen Kunden (dann Märkte bestehen ja daraus, das vergessen wir immer ganz gerne mal) :) reagieren kann.