



SCHÖN^(..) AGIL?

Alles agil?

Die meisten Unternehmen wollen momentan „agiler“ werden. Agil ist hip, klingt attraktiv und modern. Was dies genau bedeutet und welche Ziele damit verfolgt werden, ist für Außenstehende – und häufig auch für die Beteiligten selbst – nicht immer klar.

Agilität impliziert mehr Flexibilität und Lebendigkeit, das Aufbrechen klassischer Strukturen und das Beschreiten neuer Wege hin zu einer „schönen neuen Arbeitswelt“, die schöpferische Kräfte freisetzt und im „war for talents“ die besten oder zumindest gute Fachkräfte anzieht. Gleichzeitig wertet dieser Fokus auf Agilität stabile, bewährte Arbeitsformen ab und damit auch Mitarbeitende, die sich in diesen Strukturen schon lange mit hohem Engagement, Professionalität, viel Erfahrung und einem ausgeprägten Expertenwissen in ihren Beruf einbringen. **Muss jetzt jeder und alles agil werden?**

Ziel dieser Publikation ist es, den **Begriff Agilität** zu **schärfen**, **Methoden** zu beleuchten und kritisch zu prüfen, wann und wie agiles Arbeiten einen Mehrwert darstellt. Erschwert wird dieses Vorhaben durch eine mangelnde wissenschaftliche Studienlage, obwohl sich grundsätzlich viele Veröffentlichungen unter dem Stichwort Agilität finden lassen. Einige stellen ausgearbeitete Methodiken dar, wie z. B. Scrum, die sich in spezifischen Gebieten etabliert haben. Andere leiten Organisationsmodelle aus den Erfahrungen eines Unternehmens ab. Und eine Vielzahl von Büchern trägt (überwiegend altbekannte) Methoden zusammen.

Im Januar versuchen wir anhand der mit Agilität verbundenen Ziele eine greifbare **Definition** zu extrahieren. Im Februar zeigen wir auf, dass Agilität als Organisationskonzept **keine grundsätzlich neue Erfindung** ist. Um das Gesamtkonstrukt Agilität für den Prozess greifbarer zu machen, haben wir ein **Agilitätsmodell** erarbeitet, das im März dargestellt wird. In den Monaten April bis November stellen wir für die einzelnen Phasen und Komponenten unseres Modells **Methoden** vor, die zielführend und wirksam sind (und nicht neu sein müssen). Im Dezember werfen wir einen Blick auf **agile Organisationsmodelle** und zeigen auf, was bei der **Umstellung auf agile Arbeiten** zu berücksichtigen ist.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Kalender Orientierung und Anregungen geben zu können und freuen uns über Ihr Feedback.

Jurij Ryschka, Vera Müller, Leonie Fahrenholz, Louise Zinndorf und Ulrike Ryschka

Des Leseflusses halber verwenden wir die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.

Seid ihr alle agil?

www.tyschka.de



Januar

Was wir unter Agilität verstehen

Digitalisierung, Globalisierung und Informationszuwachs verändern unsere Welt. Unternehmen finden sich in einer Situation wieder, die häufig als **VUCA-Welt** bezeichnet wird. VUCA beschreibt dabei die Faktoren Volatilität (Unstetigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) (Bennett & Lemoine, 2014). Um auf dem Markt erfolgreich zu bestehen, müssen sich Unternehmen an Anforderungen anpassen, die sich permanent verändern.* Diese Erfahrung musste sogar die **Softwareentwicklung** machen. Bis in die 1990er-Jahre wurde hier nach der **Wasserfallmethode** gearbeitet, d.h. Projekte wurden von Anfang bis Ende durchgeplant und genauso abgearbeitet. Die fertiggestellte Software genügte dann allerdings häufig nicht (mehr) den Anforderungen der Kunden – technische Möglichkeiten, Produkte, Bedarfe etc. hatten sich schon längst weiterentwickelt. Flexiblere Vorgehensweisen wie z.B. Scrum (siehe Juli) sollten hier Abhilfe schaffen (Kauffeld & Sauer, 2019; Weinreich, 2016, 2018). 2001 wurde von 17 Softwareentwicklern das **agile Manifest** (Beck et al., 2001) formuliert – ein Kanon von Werten und Prinzipien agilen Arbeitens. Demnach hat z. B. die Kundenzufriedenheit höchste Priorität und das schnelle Reagieren auf Veränderungen eine größere Bedeutung als das Abarbeiten eines Plans. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse, gearbeitet wird in selbstorganisierten Teams. Die beschriebenen Werte und Prinzipien werden mittlerweile auch in Bereichen jenseits der IT für agiles Arbeiten genutzt.

Allerdings existiert kein einheitliches Verständnis davon, was genau unter Agilität zu verstehen ist (Grundeid & Kaehler, 2018). Bei Betrachtung der unterschiedlichen Definitionen von Agilität können – neben der **selbstorganisierten Teamarbeit – drei Ziele** übereinstimmend herausgearbeitet werden (u.a. Bornewasser, 2020; Brückner & von Ameln, 2016):

- **Radikale Nutzerzentrierung:** die Bedürfnisse der Kunden befriedigen
- **Anpassungsfähigkeit:** auf sich verändernde Anforderungen mit innovativen Lösungen reagieren
- **Schnelligkeit:** Anpassungen schnell umsetzen

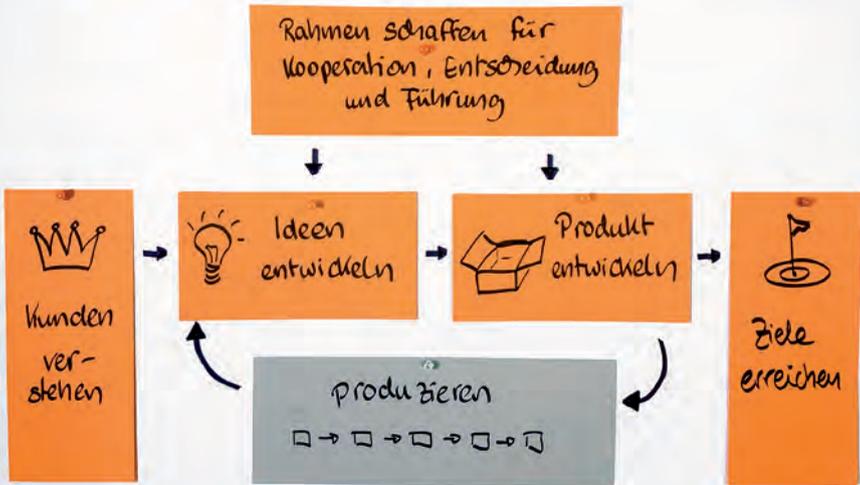
Auf dieser Basis definieren wir **Agilität** wie folgt:

Schnell in **iterativen Prozessen** und in **konstruktiver Zusammenarbeit** mit möglichst **partizipativen Entscheidungsstrukturen** für den **Kunden** passgenaue **Lösungen** entwickeln und realisieren.

- Wie haben Sie Agilität bisher für sich definiert? Wie wird Agilität in Ihrem Unternehmen definiert?
- In welchen Bereichen arbeiten Sie (Ihr Unternehmen) agil – und warum?

* Mehr zu den Themen finden Sie in unseren Selbstcoachingkalendern „Komplexität managen“ (2017) und „New Work“ (2018).

INNOVATION & PRODUKTION



Agilitätsmodell

Mit unserem **Agilitätsmodell** (siehe Abb.) beschreiben wir den **Prozess** von der **Kundenanalyse**, über die **Zieldefinition**, die **Ideen- und Produktentwicklung** bis zur Produktion. Wir zeigen in den folgenden Monaten, welche (agilen) Methoden in den verschiedenen Phasen zielführend sind, um eine schnelle Anpassung an sich ändernde Kundenbedürfnisse, Marktbedingungen etc. sicherzustellen.* Zudem beschreiben wir **Rahmenbedingungen** für agiles Arbeiten hinsichtlich **Kooperation, Entscheidungsfindung und Führung**.

Ausgangspunkt und stetiges Korrektiv in unserem Agilitätsmodell ist die Kundenperspektive. In einem ersten Schritt gilt es, die **Kunden** zu identifizieren, zu **analysieren** und deren **Bedürfnisse zu verstehen** (siehe April). Darauf aufbauend werden **Ziele** definiert: Welchen Beitrag können wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Interessen leisten (siehe Mai)? In einer dritten Phase werden (innovative) **Ideen zur Zielerreichung generiert**, mit denen das Problem des Kunden gelöst werden kann (siehe Juni). Die vielversprechendste Idee wird ausgewählt und das **Produkt** (oder ein Prototyp) **entwickelt** (siehe Juli). Zudem müssen die Rahmenbedingungen betrachtet werden: Wie arbeiten die **Beteiligten zusammen** (siehe August), wie werden **Entscheidungen** getroffen (siehe September) und welche Rolle spielt **Führung** (siehe Oktober und November)? In diesen Phasen können **agile Methoden sinnvoll** eingesetzt werden.

In der **Produktionsphase** geht es darum, effizient, pünktlich und qualitativ hochwertige (standardisierte) Produkte oder Dienstleistungen zu liefern. Hier sind (nicht agile) Methoden wie z.B. Qualitätsmanagement gefragt, weshalb diese Phase im weiteren Verlauf nicht näher beleuchtet wird.

Grundsätzlich gilt es, **agile Innovation** und **stabile Produktion** zu unterscheiden – diese erfordern unterschiedliche Methodiken und Rahmenbedingungen. In der Organisationslehre wird an dieser Stelle von **organisationaler Ambidextrie** gesprochen (Brückner & von Ameln, 2016; Schreyögg & Geiger, 2016; Schreyögg & Sydow, 2010; Weinreich, 2018): Auf der einen Seite müssen Organisationen **innovativ** sein, auf der anderen Seite brauchen sie **stabile Produktionsprozesse**, um effizient und zuverlässig ihre Kunden mit Produkten und Dienstleistungen versorgen zu können**.

■ In welchen Phasen kommen in Ihrer Organisation agile Methoden zum Einsatz?

* Dieses Vorgehen orientiert sich am klassischen Problemlösen (Dörner, 1976; Pfister, Lippmann & Beutter, 2019) mit den Phasen Problemanalyse (Ist, Ziel und Barrieren), Lösungsentwicklung, Entscheidung, Umsetzung und Reflexion.

** Während sich „klassische Organisationen“ oftmals schwer tun, schnell Innovationen zu entwickeln, fällt es Start-ups häufig schwer, innovative Ideen in eine standardisierte Produktion zu bringen.

Schon Ideen?

www.tyschka.de

Juni

Ideen entwickeln und testen

Um eine **Vielzahl von Lösungsideen** zu kreieren, wird seit den 50er-Jahren **Brainstorming** genutzt (Osborn, 1953). Dies ist ein schrittweises Vorgehen, bei dem möglichst **viele, auch unkonventionelle Ideen** zunächst ohne Bewertung gesammelt, ggf. miteinander verknüpft und schließlich bewertet werden. Die **zielführendsten Ideen** werden **ausgewählt, getestet und weiterentwickelt**. Verschiedenste Varianten des Brainstormings (z. B. umgekehrtes Brainstorming, sog. Kopfstand-Brainstorming) sind u. a. bei Bleuel et al. (2017), Schlicksupp (2004) oder Traut-Mattausch und Kerschreiter (2018) beschrieben. Um eine Ideenvielfalt zu generieren haben sich **heterogene Gruppen** mit unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen, Fachrichtungen etc. bewährt.

Die bekannteste agile Methode zur Entwicklung neuer Ideen ist **Design Thinking** (Bleuel, 2018; Plattner, Meinel & Leifer, 2020; Razzouk & Shute, 2012), welche die grundlegenden Prinzipien des klassischen Problemlösens (Dörner, 1976) aufgreift. In den Phasen 1 – 3 wird ein **Verständnis für den Kunden** und dessen Problem und Bedürfnisse entwickelt (vgl. April und Mai). In den Phasen 4 – 6 wird das Problem gelöst. **Hierfür kommen interdisziplinäre Teams zusammen, die den Nutzer in den Fokus stellen, Ideen** für Produkte oder Services entwickeln und diese schnell durch den Nutzer testen lassen.

- 1. Verstehen:** Das Team generiert **Annahmen über die Kundensituation** und das Kundenproblem.
- 2. Beobachten:** Mit **Befragungen oder Beobachtungen** werden Kunden und deren Bedürfnisse analysiert (siehe April).
- 3. Synthese:** Alle Informationen werden zu einer **nutzerzentrierten Sicht** aggregiert, dabei werden häufig **Personas** (siehe April) verwendet.
- 4. Ideen generieren:** Die mittels Brainstorming gewonnenen Lösungsideen werden strukturiert und bewertet. Es wird entschieden (siehe September), welche Idee als Prototyp in Phase 5 realisiert wird.
- 5. Prototypen entwickeln:** Ein Prototyp wird zunächst aus einfachen, kostengünstigen Materialien entwickelt, um einem Nutzer schnell die Funktionalität erlebbar zu machen.
- 6. Testen:** Kunden testen den Prototypen. Mit Hilfe von Befragungs- und Beobachtungsergebnissen werden Ideen und Prototypen weiterentwickelt.

In unserem Beispiel hat sich das Projektteam dafür entschieden, eine App zu entwickeln, die die Kunden anhand ihrer Einkaufsliste auf kürzestem Weg durch den Supermarkt zu ihren Produkten leitet. Das Projektteam testet die App anhand eines Prototyps (Skizzen der App-Funktionen auf DIN A6-Block) im Supermarkt und entwickelt diese weiter.

Zusammen wirken

www.tyschka.de

August

Konstruktive Zusammenarbeit im Team sicherstellen

Das **agile Manifest** (Beck et al., 2001; siehe Januar) postuliert, dass selbstorganisierte Teams die besten Leistungen erbringen. In einer Metaanalyse konnte – unabhängig von agiler Arbeit – gezeigt werden, dass sich **größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume** positiv auf Leistung, Motivation, Bindung und Arbeitszufriedenheit auswirken (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Was brauchen Mitarbeitende und Teams, um selbstorganisiert adaptiv zu agieren und innovativ zu sein? In diesem und den folgenden Monaten schauen wir auf die Themen **Zusammenarbeit gestalten, Entscheidungen in Gruppen treffen** und **Führung**.*

Voraussetzung für eine gelingende selbstgesteuerte Zusammenarbeit im Team ist ein **gemeinsames mentales Modell**, das gleich einer „inneren Landkarte“ Richtung und Rahmen vorgibt und die Leistung von Teams verbessern kann (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Ein solches gemeinsames Verständnis im Team kann bspw. in einem Kick-Off-Workshop erarbeitet werden (Stegh & Ryschka, 2019):

- 1. Rahmen:** Wer ist unser Auftraggeber? An wen müssen wir in welcher Form berichten?
An wen können wir eskalieren? Was sind unsere Befugnisse und Entscheidungskompetenzen?
- 2. Ziele:** Was genau müssen wir bis wann erreichen und woran messen wir unseren Erfolg?
- 3. Aufgaben und Prozesse:** Was sind unsere Aufgaben und wie wollen wir diese erledigen? Wie stellen wir einen gemeinsamen Überblick über Aufgaben und Arbeitsfortschritt sicher (z. B. Kanban-Board)?
- 4. Zuständigkeiten, Schnittstellen und Kooperationsnotwendigkeiten**:** Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich? Wie sehen die Schnittstellen und das Zusammenspiel in diesen aus?
Wer übernimmt welche Rolle(n) im Team (Moderation, Visualisierung etc.)?
- 5. Informationsaustausch** (intern und extern): Wie stellen wir den Informationsaustausch sicher?
Über welche Medien kommunizieren wir?
- 6. Entscheidungsfindung:** Wie treffen wir welche Entscheidungen? (siehe September)
- 7. Konflikte:** Wie gehen wir mit Ziel-, Ressourcen- und Beziehungskonflikten um?

Darüber hinaus empfehlen sich **Regelmeetings** (in Präsenz oder zumindest als Videochats), um gemeinsam auf den Arbeitsfortschritt zu schauen, Infos weiterzugeben, Probleme zu lösen, sich gegenseitig zu unterstützen und aus den Erfahrungen zu lernen (vgl. auch Daily Scrums und Retrospektiven bei Scrum im Juli).

- Wie gut ist Ihr gemeinsames Verständnis im Team?

* Bei einigen Methoden, wie z. B. Scrum, sind diese Fragen mit klar definierten Prozessen und Rollen bereits beantwortet.

** Weitere Informationen zu Kooperationsnotwendigkeiten finden Sie im Selbstcoachingkalender „Kooperation“ (Ryschka et al., 2014).

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Vera Müller, Louise Zinndorf, Leonie Fahrenholz und Ulrike Ryschka
Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, www.ryschka.de

Fotografie

Paul Ryschka und
Jurij Ryschka

Layout

www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing und für Literaturrecherche, Formulierungsvorschläge sowie Korrekturen Johanna Gäbe, Sabrina Graf, Elias Altuntas und Maximilian Resch.

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2021.
Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

ISBN: 978-3-944618-08-1

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Laterale Führung – ISBN 978-3-944618-07-4

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0