

Agilität

Arbeiten in einer sich verändernden Welt

Vor ein paar Jahren nutzte man das Adjektiv „agil“ meist nur bei besonders rüstigen Senioren. Mittlerweile ist „Agilität“ ein gängiger Managementbegriff, der im Kontext der Digitalisierung für neue Haltungen und Formen der Zusammenarbeit steht. inkom hat bei drei Experten nachgehört.

inkom: Was verstehen Sie unter „Agilität“ und warum ist das mehr als das neueste Management-Buzzword?

Melanie Vogel: Agilität steht für mentale – und auch körperliche – Flexibilität, wenn man den grundlegenden Definitionen des Duden folgt. Agilität ist eine zutiefst menschliche Fähigkeit, die seit Urzeiten das Überleben der Menschheit gesichert hat, denn sie bedeutet nichts anderes als Anpassungsfähigkeit an neue, veränderte Situationen und Umweltbedingungen.

inkom: Aber warum ist der Begriff gerade jetzt so en vogue? Im ganzen letzten Jahrhundert gab es doch eigentlich kein Jahrzehnt ohne drastische Veränderungen?



Jule Jankowski ist Referentin im Dekaworkshop „Agilitäts-Kompass für Führungskräfte“

Jule Jankowski: Stimmt, aber die Dynamik hat noch zugenommen und mit der digitalen Vernetzung ist ein qualitativ neuer Aspekt dazu gekommen, der vieles ändert – die ganze Art, wie wir kommunizieren und handeln. Wir interagieren global und für Unternehmen heißt das zum Beispiel, dass Kunden immer anspruchsvoller und ungeduldiger werden. Die Machtverhältnisse kehren sich um.

inkom: Wenn man „Agilität“ mal konkret auf das Agieren von Teams überträgt. Was unterscheidet ein „agiles“ Vorgehen von einer gewöhnlichen Problemlösung?

Vogel: Die bisher gewohnte Problemlösung war häufig linear. Wir haben es aber heute sehr oft mit unstrukturierten Problemen zu tun. Das bedeutet, Lösungen können nicht so einfach konstruiert werden oder wir haben mehrere gleichwertige zur Auswahl.

In diesen Arbeitssituationen wächst die Komplexität und damit auch die Notwendigkeit zur Kreativität und flexiblen Anpassung bzw. zum flexiblen Ausprobieren.

Jankowski: Agiles Arbeiten ist dabei nicht ziellos, aber ergebnisoffen. Wir können einfach nicht mehr am Anfang sagen, wie genau das Endergebnis aussehen soll und exakte Arbeitsschritte definieren, die dann nur abgearbeitet werden müssen. Die Rahmenbedingungen können sich jederzeit ändern und Anpassungen erforderlich machen – da braucht es mehr Kundenzentrik und eine schnelle Reaktionsfähigkeit.

Lukas Y. Bosch: In der Praxis heißt das zum Beispiel: kleinere Arbeitspakete, kürzere Feedbackzyklen zu Markt und Nutzern sowie ein viel höheres Maß an Kollaboration – insbesondere zwischen verschiedenen Fachbereichen und Disziplinen, die sonst prozessual eher hintereinandergeschaltet sind.

inkom: Wie vertragen sich denn klassische Hierarchien mit einem „agilen“ Arbeiten?

Vogel: Sie vertragen sich aus meiner Sicht nur bedingt. Aber nach wie vor gibt es in jedem Unternehmen lineare Arbeitsabläufe, die schnell, präzise, effizient und fehlerfrei abgewickelt werden müssen. Und hier machen hierarchische Strukturen durchaus noch Sinn. Wenn zum Beispiel gesetzliche Vorschriften eingehalten werden müssen, hat es nur wenig Sinn, hierarchiefrei über alternative Lösungen zu diskutieren.



Lukas Y. Bosch ist Referent im Dekaworkshop „Agilitäts-Kompass für Führungskräfte“

Bosch: Mit Blick auf Hierarchie sind beim agilen Arbeiten besonders zwei Aspekte interessant: die Trennung zwischen fach-

licher und prozessualer Verantwortung sowie die generelle Verlagerung von Verantwortung auf Teamstrukturen. Beides entlastet Führung im positiven Sinne – auch wenn die Umstellung erstmal eine Herausforderung darstellt.

inkom: Wo lassen sich denn agile Arbeitsweisen am besten umsetzen?

Vogel: Zum Beispiel in Innovation-Labs oder Abteilungen, die sich immer stärker an ein flexibles und sich schnell wandelndes Umfeld anpassen müssen. Hier braucht es schon heute statt Hierarchien den schnellen Austausch, das klare Durchbrechen von Silo-Denken und das kreative Denken von Vielen, um Lösungen zu generieren.

Jankowski: Sicher wird man beim Einführen agiler Methoden nicht unbedingt mit den lebenswichtigen Systemen beginnen. Schutzzonen – wie zum Beispiel Innovation-Labs –, in denen man lernen und ausprobieren kann, sind durchaus sinnvoll. Allerdings sollten das keine geschlossenen elitären Zirkel sein, es braucht die Transparenz ins Gesamtunternehmen.

Bosch: Grundsätzlich lassen sich agile Arbeitsweisen überall umsetzen. Man muss sich aber die Zeit nehmen, zu analysieren, was wo wie Sinn macht. Hier ist Rosinenpickerei ausnahmsweise das Mittel der Wahl. Ein flächendeckendes Ausrollen einer vermeintlichen Best Practice passt auch nicht zu agilen Grundsätzen. So macht man dann in der Tat aus sinnhaften Ansätzen ein sinnentleertes Management-Buzzword.

inkom: Das Konzept der „Agilität“ basiert ja nicht zuletzt auf der Beobachtung, sich verändernder Kundenerwartungen, an die es sich immer wieder anzupassen gelte. In Zeiten von Big Data wissen Unternehmen heute aber mehr über ihre Kunden als das in der Geschichte jemals zuvor der Fall war. Warum werden sie dann doch regelmäßig von Kundenwünschen überrascht?



Melanie Vogel ist die Macherin der Webinar-Reihe „Inspiration2Go“

Vogel: Digitalisierung und Big Data gaukeln uns vor, alles oder mehr zu wissen als vorher, doch letztlich wissen wir nur mehr über die Vergangenheit – und genauso wenig über die Zukunft, wenn wir nicht lernen, die Daten der Vergangenheit in die Zukunft zu deuten. Das ist und bleibt aber Hoheit der Menschen, Daten zu interpretieren, ihnen eine Zukunftsbedeutung zu verleihen und darauf aufbauend Trends zu entwickeln und herauszulesen. Das ist eine hoch kreative und innovative Tätigkeit, die man lernen muss. Bleibt dieses Lernen und das tiefer liegende Verständnis für Daten aus, dann nutzen die besten Programme nichts – der Kunde wird nicht schneller oder besser verstanden als vorher.

Bosch: Erwartungen und Wünsche kann ich abfragen. Innovation entsteht aber erst, wenn ich hinter die Dinge schaue. Und da hat der Mensch allen Datenmengen und Algorithmen drei Dinge voraus: Neugierde, Empathie und Intuition.

Das Interview führte Olivier Löffler

Personalentwicklung & Nachwuchsförderung

Neues agiles Trainingsangebot

Um nicht nur über Agilität zu reden, sondern sie auch erlebbar zu machen, wird 2019 das interne Trainingsangebot erweitert. Schon 2018 hatten einige Trainings einen neuen Anstrich bekommen und Führungskräfte konnten Mikro-Trainings zum Umgang mit mehr Agilität besuchen.

2019 wird es nun ganz neue Angebote geben, die verschiedene Ziele verfolgen: Diejenigen, die sich erstmalig mit diesen Themen beschäftigen, können eine agile Arbeitshaltung und konkrete Anwendungsmöglichkeiten kennenlernen. Erfahrenere Kollegen können spezifische Methodentrainings zu SCRUM oder Design Thinking buchen.

Neu sind aber nicht nur die Inhalte, neu ist auch das Setting. Vor allem werden die Workshops interaktiver ausgerichtet. Die Teilnehmer gehen also miteinander stärker in den Austausch und probieren zusammen aus. Zielgruppe dieser Methodentrainings sind Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen.

Das neue Trainingsformat wird inhaltlich von unserem bewährten Webinar-Angebot „Inspiration2Go – der Wissenskick vor der Mittagspause“ abgerundet. In den neuen rund 20 Webinaren bekommen die Zuschauer einen abwechslungsreichen Einblick in die Bereiche Innovation, VUCA, Zukunftsfähigkeit, Change und Leadership – und regelmäßige Teilnehmer können sogar ein Zertifikat erhalten. Dieses Format steht in 2019 wieder allen Mitarbeitern über Deko inline zur Verfügung.

„Wir sind sehr gespannt, wie diese neuen Angebote von unseren Mitarbeitern und Führungskräften angenommen werden und ob sich in der Zusammenarbeit künftig stärker ein neues Mindset zeigen wird“, sagt Silke Völkel, die das neue Angebot mit ausgearbeitet hat.

Wiebke Röders

