

Agilität: Alter Wein in neuen Schläuchen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Flexibilität ersetzt keine Struktur, sondern setzt eine geeignete Struktur voraus.
- o Auch ein weitgehend autonomes Team muss klar an die Organisation angebunden sein.
- o Viele Unternehmen nutzen „agile“ Prinzipien, ohne es so zu bezeichnen.



„Müssen wir nicht auch langsam agile Konzepte einführen?“ Diese Frage ist statthaft, liest man doch täglich Lobeshymnen auf agiles Arbeiten, agile Teams usw. Aber: Agilität ist nichts Neues, sondern vieles davon auch in traditionellen, mittelständischen Unternehmen längst gängige Praxis. Welche Freiheitsgrade ein Team haben kann und worauf es zu achten gilt, lesen Sie hier.

- o Im **Patriarchat** ist dem Team alles genau vorgegeben, die Mitarbeiter müssen nur umsetzen. Solche Vorgaben engen wie ein Korsett ein, sodass die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht vollumfänglich genutzt werden.
- o **Selbstgesteuerte Teams** befassen sich auch mit der Weiterentwicklung von Prozessen und Arbeitsweisen. In Mode liegende Arbeitsweisen wie Scrum oder Design Thinking sind auch nur Methoden, die den Kunden fokussieren und Vorgehen in Schleifen forcieren. Wenn Sie die Hoheit über die Prozesse an ein Team abgeben, dann tragen Sie dafür Sorge, dass das Team vom (internen) Kunden ausgehend optimiert.
- o **Selbstorientierte Teams** verantworten zusätzlich das Erreichen von Zielen. Wer ein Team über ein Ziel (mit-)entscheiden lässt, für den ist naheliegend, dass große Ziele und Aufgaben in handhabbare Bestandteile aufgliedert werden sollten. Was heute ein Sprint Backlog ist, war früher ein Etappenziel, ein MVP hieß früher Pilot. Auch die Mitbestimmung in Zielen ist in vielen Unternehmen etabliert, ohne das Label „agil“ zu tragen. Wenn Sie ein selbstorientiertes Team einsetzen, dann stellen Sie sicher, dass das Team auch über Fortschritte bzw. die Zielerreichung berichtet.
- o **Selbstgestaltete Teams** beantworten selbst die Frage, wer im Team mitarbeiten und welche Rolle übernehmen soll. Früher gab es die Projektorganisation, jetzt sind neue Varianten wie Scrum-Teams gängig –

das Prinzip bleibt allerdings das gleiche. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen solche Gestaltungsfreiheiten geben, sind klare Regeln unumgänglich. Beispiele: Welche Rollen soll es im Team geben? Wie ist die Schnittstelle zwischen dem Team und der übergeordneten Führungsebene gestaltet?

- o **Selbstbestimmte Teams** legen eigenverantwortlich fest, mit welchen Handlungsfeldern sie sich befassen. Das eignet sich nur, wenn kein klares Bild davon besteht, wofür das Team da ist und wenn Effizienz zweitrangig ist. In etablierten Unternehmen kommt das erfahrungsgemäß selten vor, in Startups ist es allerdings denkbar. Ein selbstbestimmtes Team können Sie nur sinnvoll einsetzen, wenn die Mitarbeiter hochgradig eigenverantwortlich sind und unternehmerisches Gespür haben. Um sicherzustellen, dass die Kräfte der Organisation gebündelt werden, müssen die Teammitglieder die Unternehmensvision und -strategie verinnerlicht haben – ansonsten ermöglichen Sie Anarchie.

Viele Prinzipien agiler Methoden sind sinnvoll, aber nicht neu. Wenn das nächste mal jemand mehr Agilität fordert, fragen Sie nach dem Ziel. Häufig sind bewährte Methoden mindestens genauso wirksam.

Typ	Verantwortung für	Aufgaben abarbeiten	Prozesse gestalten	Ziele (mit-) bestimmen	Organisation formen	Handlungsfelder abstecken
Patriarchat	Gutes Ergebnis	■				
Selbstgesteuertes Team	+ Leistungssteigerung		■			
Selbstorientiertes Team	+ Zielerreichung			■		
Selbstgestaltetes Team	+ Optimaler Ressourceneinsatz				■	
Selbstbestimmtes Team (oder Anarchie)	+ Potenzialausschöpfung					■