



Agilität als organisationale Grundkompetenz

Lange war Agilität nur etwas für Start-ups oder Grossfirmen, deren Geschäftserfolg von einer agilen IT abhängig war. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung ist Agilität mittlerweile zu einer Grundkompetenz geworden, die alle Organisationen beherrschen müssen.

Von Joël Krapf, Head Transformation Management beim Migros-Genossenschafts-Bund

Die Coronakrise hat uns vor Augen geführt, wie rasch Normalität über den Haufen geworfen werden kann. Während für einige Berufstätige Homeoffice zuvor kaum vorstellbar war, können sie sich ein Leben ohne Homeoffice nun gar nicht mehr vorstellen. Innert kürzester Zeit wurde Ungewöhnliches völlig normal: die Hände desinfizieren, Abstand halten oder im öffentlichen Verkehr einen Mundschutz tragen.

Wenn eine Organisation die Fähigkeit besitzt, sich an eine dynamische Umgebung anzupassen, dann wird sie als agil bezeichnet. Die Agilität von Organisationen wird seit über 70 Jahren von der Wissenschaft untersucht. Im gleichen Zeitraum wurden Teilaspekte der Agilität

intensiv in Organisationen eingeführt, nicht zuletzt aufgrund des grossen Praxisinteresses an den «Lean-Prinzipien» von Toyota. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung war es dann vor allem die IT, die die agilen Praktiken weiterentwickelt hat. Aus diesem Grund wird die Geburtsstunde der Agilität oftmals auch mit dem «Agilen Manifest» verknüpft, das im Jahr 2001 von Software-Entwicklern veröffentlicht wurde. Parallel zur IT haben aber auch andere Disziplinen wie HR, Finanzen oder Produktion festgestellt, dass die Digitalisierung und die damit einhergehende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität («VUCA-Welt») neu definiert, wie kollaborative Wertschöpfung abläuft. Daraus entstanden weitere Praktiken, Me-

thoden und Modelle, um Organisationen agiler zu machen.

«Der Schnelle frisst den Langsamen»

Doch auch nach 2001 blieb Agilität bei vielen Organisationen höchstens ein Schlagwort in einem Strategiepapier. Denn abgesehen von Start-ups oder Unternehmen, deren Geschäftserfolg von einer agilen IT abhing, sahen wenige Firmen die Notwendigkeit, in ihre Agilität zu investieren. Erst seit etwa fünf Jahren hat das Thema im breiten Berufsalltag Aufwind bekommen, sodass es mittlerweile kaum mehr ein Unternehmen gibt, das sich nicht mit Agilität beschäftigt.

Mit COVID-19 hat die Dringlichkeit der Agilität auch die traditionellen KMU er-

reicht, und dies nicht nur aufgrund der plötzlichen Belastung für viele Unternehmen in dieser speziellen Zeit. Auch der Digitalisierungsprozess wurde deutlich beschleunigt. Zwar sind die zu beobachtenden Veränderungen technologisch gesehen noch sehr trivial, denn besonders neu sind weder E-Commerce noch bargeldlose Zahlen noch Online-Kollaborationstools wie Teams, Slack, Skype oder Zoom. Doch dadurch, dass eine breite Masse von Organisationen zum ersten Mal dazu gezwungen war, auf diese digitalen Alternativen umzusteigen, wurde der Grundstein dafür gelegt, noch weiter gehende Digitalisierungsschritte zu vollziehen. Diese beschleunigte Digitalisierung wird für alle Organisationen den Druck erhöhen, agiler zu werden. Das Darwin'sche Gesetz für Organisationen lautet dann künftig nicht mehr «Der Grosse frisst den Kleinen», sondern «Der Schnelle frisst den Langsamen».

Die drei Dimensionen von Agilität

Um agil zu werden, muss eine Organisation Anpassungen in drei Dimensionen vornehmen:

- Agile Werte und Kompetenzen verankern das neue Paradigma im individuellen Verhalten, um eine homogene agile Kultur in der Gruppe sicherzustellen.
- Agile Arbeitsweisen und Methoden stellen ein iteratives und inkrementelles – also schrittweises und auf den vorigen Schritten aufbauendes – Vorgehen sicher, um aus Feedback und Praxiserfahrung rasch zu lernen und das Risiko von Irrtümern zu minimieren.
- Agile Strukturen und Governance unterstützen einen raschen und auf den Kunden ausgerichteten Entscheidungsprozess. Teams sind selbst organisiert und interdisziplinär und stellen so eine gesamtheitliche Sicht sicher.

Aufgrund der grossen Verbreitung der Agilität gibt es mittlerweile für jede Dimension unzählige Praktiken, Methoden und Modelle, die Organisationen Ansatzpunkte für den agilen Wandel bieten.

Bei den Werten und Kompetenzen bieten Konzepte wie das «Agile Manifest», «Transformationale Führung», «Servant Lea-

dership», «t-shaped skills», «Management 3.0» oder «Beta-Kodex» einen ersten Einstieg in die Thematik. Viele Organisationen erarbeiten hierzu eigene Werteleitbilder, die sie in moderne Führungsgrundsätze giessen. An Arbeitsweisen und Methoden existiert eine unbegrenzte Auswahl. Insbesondere Methoden wie «Scrum», «Kanban», «Design Thinking» oder «Lean Startup» sind mittlerweile fast so grundlegend wie der professionelle Umgang mit einem Computer. In Bezug auf Struktur und Governance fällt es den meisten Unternehmen derzeit noch am schwersten, grundlegende Veränderungen in die Praxis umzusetzen. Ansätze wie «OKR» («Objectives and Key Results»), «Hokokratie» oder «Teal Organisation» sind noch in sehr wenigen Unternehmen etabliert.

Ein ganzheitliches Agilitätsmodell

Das «Scaled Agile Framework» (SAFe) ist ein holistisches Modell für die Agilität von Organisationen und damit wohl jener Referenzrahmen, der die drei Gestaltungsdimensionen der Agilität am ganzheitlichsten abdeckt. So bietet SAFe den Organisationen eine Grundlage für Werte und Kompetenzen («Core Values», SAFe-Prinzipien, «Lean-Agile Mindset»), konkrete Praktiken für Struktur und Governance sowie die Aufnahme etablierter Arbeitsweisen wie Scrum, Kanban oder Design Thinking.

Zahlreiche Organisationen orientieren sich am SAFe-Modell. Dieses hat den grossen Vorteil, dass es auf einem Referenzrahmen basiert, dessen einzelne Elemente aufeinander abgestimmt sind und sich mehrfach in

der Praxis bewährt haben. Auf manches Unternehmen wirkt das Modell allerdings eher abschreckend, weil es tatsächlich kaum einen Aspekt der organisationalen Zusammenarbeit unberührt lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass SAFe für viele Organisationen ein attraktives Zielbild ist. Allerdings brauchen einige Organisationen für dessen Erreichung zusätzlich noch ein paar kleinere Schritte wie das Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen oder den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen.

Agilität ist in der breiten Arbeitswelt angekommen. Interessierte das Phänomen vor 70 Jahren vor allem Wissenschaftler und vor 20 Jahren vor allem Software-Entwickler, so ist es mittlerweile eine Grundkompetenz, die jede Organisation besitzen muss, wenn sie in einer rasch ändernden Umwelt überleben möchte. Viele Organisationen müssen deshalb in den drei Gestaltungsfeldern «Werte und Kompetenzen», «Arbeitsweisen und Methoden» sowie «Struktur und Governance» signifikante Veränderungen vornehmen. Agilität verändert jedoch nicht nur Organisationen, sondern auch die Menschen, die dort arbeiten. Für die Mitarbeitenden bedeutet das zum einen, dass sich die Anforderungen an Kompetenzen und Arbeitsweisen verändern. Zum andern wird sich auch das organisationale Umfeld und damit die Arbeitswelt für alle deutlich davon unterscheiden, was heute für viele noch Alltag ist.

.....
www.joel-krapf.com

Die drei Gestaltungsdimensionen von Agilität

