

Warum das agile Mindset alleine für Unternehmensagilität nicht ausreicht

Agilität bei der Zusammenarbeit in Teams ist ein Erfolgsmodell. Doch wie lässt sich der agile Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen erfolgreich orchestrieren und bleibt nicht nur Stückwerk auf der Ebene einzelner Teams oder Abteilungen?

Artikel von Bert Klingsporn und Ralf Strehlau

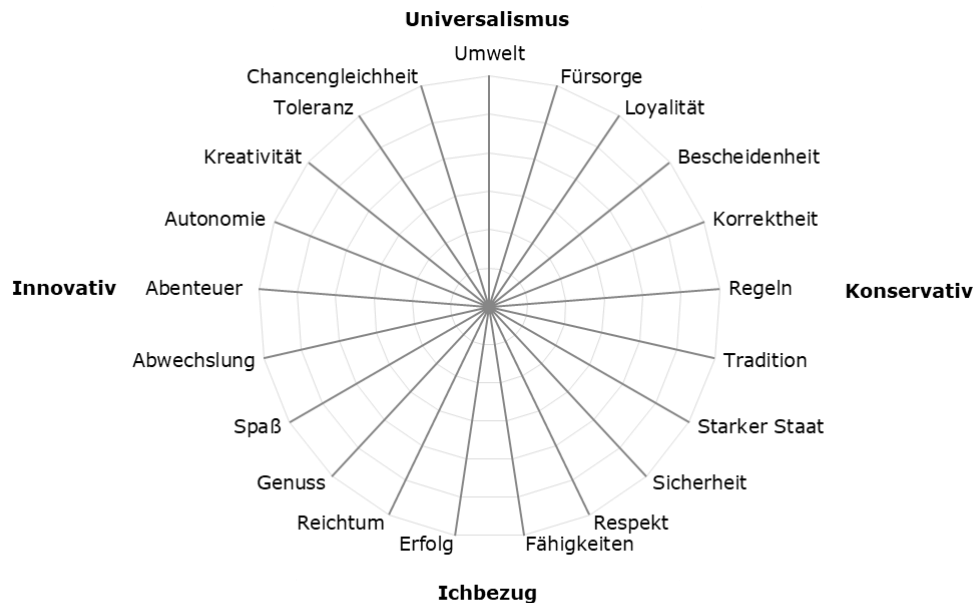
Kent Beck und andere renommierte Softwareentwickler formulierten im Jahr 2001 das Agile Manifest. Es besteht neben vier Leitsätzen aus 12 Prinzipien, die zu einer besseren Vorgehensweise bei der Softwareentwicklung in Teams führen sollten. Danach richteten sich alle agilen Frameworks wie etwa Scrum oder Kanban aus.

Agilität ist seitdem in der Softwareentwicklung eine Erfolgsgeschichte u.a. durch die Dezentralisierung von Entscheidungen und die Selbstorganisation von Teams. Was liegt also näher als sich zu fragen, ob das nicht auch auf der Ebene eines gesamten Unternehmens oder in anderen Bereichen der Organisation etwa im Personalwesen, Marketing oder Vertrieb wirken könnte? Bei der Skalierung von Agilität stößt diese jedoch auf etablierte Arten der Zusammenarbeit – etwa die prozessuale Arbeitsteilung oder die Organisation in Hierarchien. Widersprüche treffen aufeinander: Selbstorganisation und dezentrale Entscheidung versus Management und prozessuale Arbeitsteilung.

Als Lösung für diesen Konflikt wird durch agile Experten das sog. agile Mindset empfohlen, eine individuelle Haltung für agiles Arbeiten, Kooperieren und Führen. Agile Coaches arbeiten in Trainings an der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter, die neuen Verhaltensweisen werden dann zunächst im geschützten Raum des Trainings oder im Rahmen eines Projektes erprobt. Die so Trainierten treffen jedoch früher oder später im beruflichen Alltag wieder auf eine Unternehmensumwelt, die sich nicht verändert hat. Der Konflikt besteht weiter, der Erfolg des agilen Coachings stellt sich so auf Unternehmensebene nicht ein.

Um diesen Konflikt zu lösen, ist eine Erweiterung der Perspektive notwendig. In der agilen Welt hat es sich etabliert, mit einem Team zu starten und dann zu wachsen. Das hat den Vorteil, dass sich eine agile Kultur sukzessive verankert. Diese Vorstellung liegt auch dem agilen Mindset zugrunde und dem Ansatz am Individuum.

Dieser Weg muss jedoch insbesondere bei bestehenden Unternehmen ergänzt werden. Im Rahmen von agilen Veränderungsprozessen müssen wir auch die bereits existierende Wertekultur des Unternehmens, von Bereichen und Abteilungen verstehen und verändern. Als methodischen Ansatz um die Wertekultur in einem Unternehmen zu verstehen, orientieren wir uns dazu etwa am Wertekreis nach Schwartz:

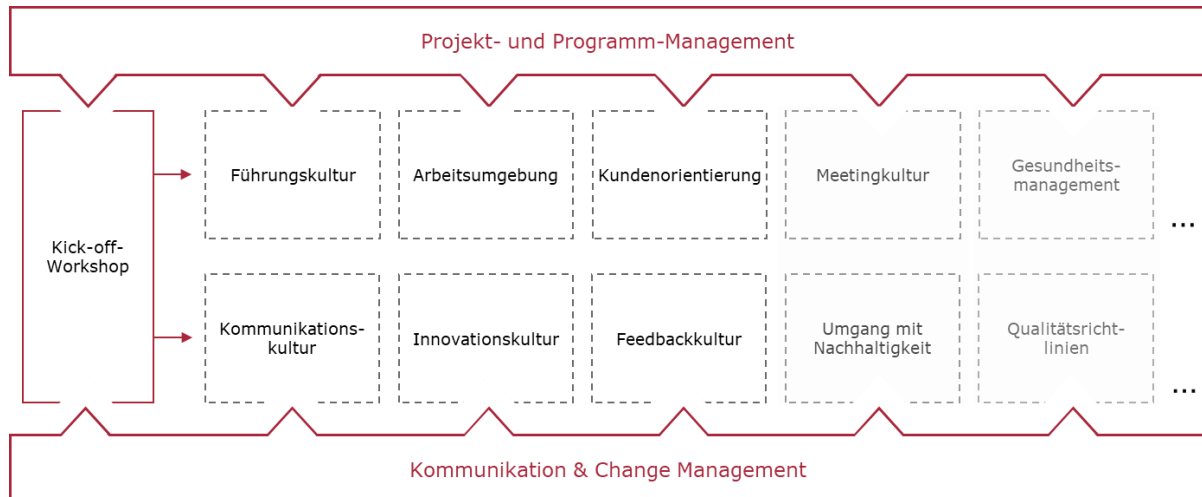


Die unterschiedlichen Dimensionen des Wertekreises sind leicht nachvollziehbar und eingängig. Mit entsprechenden Tools können wir die Wertewelt eines Unternehmens erheben.

Ein Hinweis an dieser Stelle: **Werte sollten man niemals als gut oder schlecht interpretieren!** Sie passen nur besser zu bestimmten Aufgaben, Rollen, Strategien und Veränderungssituationen.

Das Verständnis der Wertekultur legt die Basis, wie sich die Unternehmenskultur in Hinblick auf das agile Zielbild weiterentwickeln lässt. Wir ändern dadurch nicht die Werte der einzelnen Mitarbeiter, das bleibt dem Training zum agilen Mindset vorbehalten. Wir verändern jedoch das Setting, in dem sich die Mitarbeiter befinden. Einigen geben wir die Möglichkeit sich endlich entsprechend ihrer Wertekultur zu verhalten und andere stellen fest: „Das passt nicht mehr zu mir!“ und wechseln in ein anders Unternehmen mit einem anderen Umfeld. Gleichzeitig gewinnen wir neue Mitarbeiter durch eine klare Kommunikation im Personalmarketing und dem Verhalten im Recruiting Prozess mit der gewünschten Wertekultur.

Wir empfehlen für diesen agilen Veränderungsprozess ein umfassendes Programm-Management, welches den Ansatz am Individuum und dem agilen Mindset mit dem Ansatz an der Unternehmenskultur verknüpft. Strukturell kann ein solches Programm zum Beispiel wie folgt aussehen:



Ohne Frage muss dieses Programm konzeptionell sehr gut vorbereitet werden. Nur so lässt sich jedoch aus unserer Sicht der agile Veränderungsprozess gerade in bestehenden Unternehmen erfolgreich orchestrieren und bleibt nicht Stückwerk auf der Ebene einzelner Teams oder Abteilungen.

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter bert.klingsporn@anxo-consulting.com oder ralf.strehlau@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.