

BLC Tophema

Agilität – Organisationen am Puls der Zeit

Die Komplexität von Prozessen und die dynamischen Entwicklungen der internen und externen Umwelt erfordern den Wandel zu agilen Organisationen. Zu Beginn einer agilen Transformation steht die Entscheidung, einen ungewissen Weg zu beschreiten und moderne Ansätze der Organisationsentwicklung anzuwenden. Schließlich sind die „traditionellen Ansätze nicht mehr in der Lage, der komplexen und dynamischen Wirklichkeit gerecht“ (Trost 2018, S. 18) zu werden. Eine Antwort von Organisationen ist die Einführung neuer Strukturen, agiler Prozesse und selbstorganisierter Teams. In aktuellen Personalfachmagazinen wird Agilität als chancenreiches Zukunftsthema behandelt. Welche Bedeutung Agilität bereits heute für Unternehmen hat und wie eine agile Transformation gelingen kann, zeigt der folgende Beitrag.

Agile Prinzipien

Der Begriff Agilität wird von Befragten in der Regel mit Geschwindigkeit und Beweglichkeit assoziiert. In 2001 hat eine Gruppe führender US-amerikanischer IT-Expertinnen und Experten 12 Prinzipien der agilen Softwareentwicklung formuliert. In dem sog. Agilen Manifest sind Regelungen zur Prozessgestaltung beschrieben. Die agilen Prinzipien umfassen kundenorientierte Dienstleistungen, Zusammenarbeit mit dem Kunden, Selbstorganisation von Teams und eine flexible Planung. Aus Sicht der Forschung sind vier Aspekte in der praktischen Umsetzung von Agilität relevant: „Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung“ (Fischer et al. 2018, Personalmagazin Nr. 4).

Agile Methoden

Agilität findet besonders im Projekt- und Prozessmanagement von Unternehmen Anwendung. Agile Methoden wie Scrum werden vermehrt eingesetzt, um Projekte zu planen, zu steuern und erfolgsorientiert umzusetzen. „Scrum bildet das Gegenstück zu traditionellen Methoden des Projektmanagements und lässt sich durch agile Prinzipien wie iteratives Vorgehen, selbstorganisierte Teams und direkte Kommunikation kennzeichnen.“ (Weckmüller et al. PERSONALquarterly 03 /2018, S. 12). Eine Befragung von 118 Personalmanagern zur agilen Transformation zeigt, dass Personalabteilungen bereits agile Methoden einsetzen. „Scrum und Design Thinking kommen bei einem größeren Teil von HR-Funktionen zum Einsatz: Agiles Prozessmanagement nutzen bereits 31 Prozent der befragten Personaler ständig oder zumindest

in regelmäßigen Abständen, die Kreativitäts- und Problemlösungstechnik Design Thinking sogar 35 Prozent“ (Jochmann et al. 2018: All Agile HR? Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation, S. 5).

Agile Transformation

Die Managementberatung Campana & Schott hat den Future Organization Report 2019 im September 2019 veröffentlicht. Mit wissenschaftlicher Unterstützung von Prof. Dr. Christoph Peters, Assistenzprofessor der Universität St. Gallen, befragte das Beraterteam 517 in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätige Führungskräfte und Beschäftigte privatwirtschaftlicher Unternehmen, zur Anwendung von Agilität. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass einige Unternehmen bereits agil arbeiten. Dennoch bleibt die vollständige Transformation zu agilen Organisationen ein kaum erreichtes Ziel (Haufe Online, 08.10.2019) „Agile Transformation verändert die Art wie wir bereits heute und in Zukunft zusammenarbeiten. Mit den Erkenntnissen dieser Studie schaffen wir Orientierung zur sinnvollen Ausgestaltung von Freiräumen in Organisationen“ (Christoph Peters, Future Organization Report 2019). Diese Freiräume gilt es zu entdecken und zum Nutzen der Organisationen mit kreativen Ideen und Konzepten zu befüllen. Darauf kommt es schließlich bei der agilen Transformation an: den inspirierenden und mühsamen Weg einer Transformation als Chance für die Organisation und deren Mitglieder zu verstehen und aufzunehmen. In der Praxis sind agile Prinzipien nicht auf jede Arbeitsorganisation und jeden Prozess übertragbar. Wie kann eine Organisation nach diesen Maßstäben auf oder umgebaut werden? Zunächst ist es eine Frage des Selbstverständnisses der Unternehmensführung. Während in einigen Unternehmen bereits agile Prinzipien, Werte und Methoden Einzug halten, gibt es noch immer Unternehmen, die diesem Trend bisher noch nicht folgen. Es ist eine Frage der Zeit, bis auch sie sich zu einer Veränderung ihrer Strukturen und Kulturen veranlasst sehen. Damit Organisationen eine agile Transformation erfolgreich vollziehen können, benötigen sie Führungskräfte, die den Wunsch und Willen haben, agile Methoden auszuprobieren und dem Wandel eine Chance geben. Im Detail sind dies Führungskräfte und Beschäftigte mit einem agilen Mindset, das sich durch Innovationsfähigkeit und selbstorganisiertes Handeln auszeichnet. Diese Führungskräfte und Beschäftigte wenden agile Prinzipien an und weisen Organisation den Weg in eine agile Zukunft. Welche Rolle spielt Agilität in Ihrem Unternehmen?

Autor: Dr. Marcel Halgmann,

Hamburg