

# Agilität: Bereit für laufende Veränderung

**Agiles Arbeiten erfordert ein hohes Maß an Experimentieren und Reflexion, aber auch die Fähigkeit, sich anpassen zu können. Genau diese Beweglichkeit hilft Organisationen, sich neu zu erfinden. Ein Gespräch mit Bernhard Fink, Senior Consultant bei next level consulting.**

*Agilität ist zum Trendwort des 21. Jahrhunderts geworden. Viele Firmen setzen heute auf Agilität. Was sind die Vorteile, wenn man agil arbeitet? Was genau steckt hinter diesem Begriff?*

**Bernhard Fink:** Das beginnt damit, dass man auf Veränderungen sehr gut reagieren kann. Zum Beispiel wird ein Projekt beauftragt, das recht groß und für eine bestimmte Zeit ausgerichtet ist. Was passiert aber, wenn sich währenddessen die Anforderungen ändern? Da funktioniert ein klassischer Zugang nicht so gut, weil die Methoden dafür nicht passen. Denkt man agil, funktioniert das sehr gut, weil man Veränderungen erwartet, sogar als „normal“ sieht.

*Klappt agiles Vorgehen für jede Organisation?*

**Fink:** Es kann für jede Organisation, für fast jedes Thema passen. Es gibt auch bewusste Ausnahmen. Ich denke zum Beispiel an eine Notaufnahme im Krankenhaus, wo alles sehr schnell gehen muss, wo alle Schritte klar festgelegt sind. Hier ist nicht Zeit, um nachzudenken, welcher Weg der beste ist.

*Gibt es Kriterien, anhand derer man überprüft, für welche Form man sich entscheidet?*

**Fink:** Agilität macht vor allem Sinn, wenn ich auf eine Veränderung reagieren will. Beispielsweise, um in einer Organisation die Digitalisierung weiterzubringen. Agiles Arbeiten bedeutet, mit einem Vorhaben zu starten, dabei permanent zu beobachten, was sich während der Umsetzung als wichtig herausstellt,

und das dann auch zu machen. Ich bin bereit für laufende Veränderung.

*Das heißt, wenn noch vieles unsicher ist, wo die Reise hingehen kann, ist agiles Vorgehen grundsätzlich sinnvoller?*

**Fink:** Genau. Oder wenn es darum geht, dass wir noch nicht genau wissen, wie wir etwas machen, sondern das erst lernen müssen. Weitere typische Kriterien für Agiles Arbeiten sind große Ungewissheit, weil sich viele Dinge verändern, oder wenn der Markt, auf dem ich mich bewege, sehr stark reagiert, weil plötzlich alle sehr flexibel agieren.

*Welche Unterstützung benötigen Organisationen, wenn sie auf Agiles Arbeiten umsteigen wollen?*

**Fink:** Ich sehe Agilisierung als ein Kontinuum, einen Pfad, der auch mehrere Jahre dauern kann. Vor allem, wenn die Organisation ein starres Setup mitbringt. Zu Beginn der Entwicklung geht es darum herauszufinden, wozu die Organisation bereit ist. Das Arbeiten an einem neuen Verständnis steht im Vordergrund und erfordert Reflexion, mehrere Szenarien, Experimentieren, aber auch, Fehler zuzulassen. Ein üblicher Zugang ist oft, mit neuen Methoden zu starten, wie Scrum oder SAFe. Viele denken in fixen Abläufen und gehen davon aus, dass agile Methoden wieder in diesen fixen Abläufen Platz finden. Das mag hilfreich sein, weil man so mit der neuen Welt „spielen“ und damit lernen kann. Dabei soll es aber nicht bleiben, sondern ein Denken initiieren, das heißt: Ich bin bereit für Veränderung, ich erlaube, Fehler zu



Bernhard Fink, Senior Consultant bei next level consulting

Foto: nextlevel consulting

machen, ich ermögliche Selbstorganisation im Team.

*Was kommt beim Agilen Arbeiten auf Führungskräfte zu?*

**Fink:** Einerseits geht es um das Loslassen, weil ein selbst organisiertes Team soll, wie der Begriff schon sagt, operativ so viel wie möglich selbst umsetzen. Im nächsten Schritt muss die Führungskraft akzeptieren, dass Entscheidungen im Team getroffen werden, und darüber vielleicht nur mehr informiert wird. Ein weiterer Schritt könnte sein, dem Team wirklich zu vertrauen, ohne dass man jeden einzelnen Schritt kontrollieren will.

*Wie erleben Teammitglieder so eine Umstellung?*

**Fink:** Es tun sich viele gar nicht so schwer damit. Als einzelne Person traue ich mir das schon zu, Hilfe braucht eher die Gruppe, damit das neue Zusammenarbeiten der einzelnen Teammitglieder klappt. Es gibt aber auch Menschen, die mit dieser

Selbstorganisation wenig anfangen können, die es schätzen, dass eine Führungskraft die Entscheidungen trifft. Auch diese Personen kann man in selbstorganisierten Teams mitnehmen, wenn sie akzeptieren können, dass Entscheidungen von den anderen Personen im Team getroffen werden. Aber das ist schon ein Spannungsverhältnis.

*Wenn Sie einen Ausblick machen, glauben Sie, dass in Zukunft Agiles Arbeiten mehr wird in Organisationen?*

**Fink:** Wir sehen, dass es schon passiert. Es stellt sich für mich eher die Frage, was Agilität in Zukunft meint. Heute denken wir oft an Methoden. Werden wir der neuen Generation mit ihrem Selbstverständnis von mehr Freiheit, mehr Sinn im Leben und in der Arbeit erlauben, agil zu arbeiten? Hier sind vor allem große Organisationen, mit ihrem klassischen Management, gefordert. Vielleicht braucht das noch 20 Jahre. Nicht jede Organisation wird sich so stark verändern müssen. Aber es gilt

eine neue Balance in dieser Veränderung zu finden. Selbst der Begriff agil wird sich möglicherweise überholen. Manche nennen es New Work. Es geht aber immer um das Gleiche: um neues Denken und das Erlauben von Miteinander.

## NEXT LEVEL

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management, Agile Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen mit über 100 Expert\*innen. Gegründet im Jahr 2000 in Wien, unterhält next level consulting weitere Büros in Österreich und Deutschland, in der Schweiz, Slowakei, in Südafrika, Singapur und in den USA.

[www.nextlevelconsulting.com](http://www.nextlevelconsulting.com)