

Warum Agilität kein Allheilmittel ist

Dass Teams und Organisationen agil arbeiten sollen, wird mehr und mehr zum Standard. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommend, hat sich die Idee der Agilität ausgebreitet auf alle möglichen Tätigkeitsbereiche, Branchen und Organisationstypen. Neben originären Entwicklungsthemen sollen zunehmend auch Themen aller anderen Funktionen wie etwa Fertigung, Finanzen oder Personal agil angegangen werden. Teams und Mitarbeiter sollen agil sein, Führungskräfte ohnehin; immer mehr «Scrum Master», «agile Coaches» und andere Bewegte bevölkern die Welt der Organisationen. Agil scheint der Sprit zu sein, der Organisationen erst richtig laufen lässt, der ultimative Kick. Wer nicht agil ist, der ist out.

Um eines zur Beruhigung der Agilitätsenthusiasten an dieser Stelle gleich zu bekennen: vom Kern her finde ich agiles Arbeiten ausgesprochen sinnvoll und wichtig, wenn vernünftig angewandt.

Was meint agil?

Da die Universalisierung der Agilitätsidee es mit sich bringt, dass das Wort «agil» immer häufiger als Joker oder leere Hülse verwendet wird, lassen Sie uns kurz vergewissern, worüber wir sprechen.

Als Agilität von Teams und Organisationen lässt sich die Fähigkeit verstehen, in einem hochgradig wechselhaften, dynamischen und komplexen Umfeld flexibel und schnell effektiv agieren zu können. Typisch für agiles Vorgehen ist es, in von Anfang an interdisziplinär besetzten, möglichst selbstorganisierten Teams unter intensiver Einbeziehung des Kunden iterativ in kleinen Schritten an der jeweiligen Zielerreichung zu arbeiten. Dabei wird das zunächst eher skizzenhaft umrissene Gesamtziel in Unterziele heruntergebrochen. Konkret geplant wird dann jeweils nur die eher kurze

Etappe zum nächsten Zwischenziel, so dass sich der weitere Ablauf und die Gestaltung der zu erstellenden Produkte oder Dienstleistungen in einem stark prozesshaften Vorgehen erst Schritt für Schritt entwickelt.

Agiles Arbeiten ist also ausgeprägt interdisziplinär, selbstorganisiert, prozessorientiert, iterativ, inkrementell und in Bezug auf die relevanten Perspektiven kommunikativ vernetzt. Agile Führung hat dabei vor allem eine coachend-unterstützende und dienende Rolle, die spezifische Aufgaben zu erfüllen hat (statt eine Positionsmacht auszufüllen), um Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kreativität von Menschen, Teams und Organisationen bestmöglich zu entwickeln.

Gut gemeint, aber nicht gut gemacht

Es gibt viele schöne Beispiele von gelingender Agilität in Organisationen. Lassen Sie uns hier aber ein paar andere anschauen, nicht weil es so bequem ist, destruktiv zu sein, sondern weil es mittlerweile reichlich davon gibt:

- In einem IT Bereich eines Industrieunternehmens sollen alle IT Experten jetzt agil arbeiten. Da der Bereich insgesamt unter großem Kosten- und Effizienzdruck steht, bekommen die «agilen» Teams knallharte Zielvorgaben und werden von ihren Führungskräften ebenso hochfrequent wie strikt kontrolliert und per Anweisung geführt.
- In einem Maschinenbauunternehmen wird zur Entwicklung eines neuen Produkts eine agil arbeitende Einheit wie ein Schnellboot vom Großtanker der übrigen Organisation separiert. Die neue Einheit erweist sich als hoch agil. Sie muss jedoch die Elektrik für das neue Produkt aus der großen Matrixorganisation heraus beziehen, was dazu führt, dass der ganze Prozess ausgebremst wird und das höhere Management schließlich direktiv bis ins Detail hinein eingreift.

- Um für eine vom Top Management eines Finanzdienstleisters entwickelte Change Story Feedback von einem Sounding Board zu erhalten, wollen einige der Führungskräfte unbedingt eine agile Methode einsetzen, die sie gut finden: Design Thinking.
- Die Personalerin in einem IT Unternehmen, die gerade intensiv mit der Ausarbeitung komplexer Arbeitsverträge beschäftigt ist, bekommt plötzlich Besuch von einem Abteilungsleiter, der sie anschreit, wieso sie mit dem Vertrag noch nicht fertig sei, obwohl man hier doch jetzt «agil» arbeite.

Was läuft hier schief?

Es sind nach unserer Erfahrung immer wieder ähnliche Gründe, aus denen heraus agiles Arbeiten misslingt oder zur Farce wird:

- Nicht selten wird Agilität vom Top Management angeordnet, wobei diese Anordnung auf ein mittleres Management trifft, das sich unter dem gleichen Ergebnisdruck sieht wie zuvor und deshalb auch alte Steuerungsformen, Führungsgewohnheiten und Privilegien nicht aufzugeben bereit ist.
- Weil man mit agilen Arbeitsformen in einigen Bereichen und Situationen gute Erfahrungen gemacht hat, werden diese Formen mal eben auf alles andere übertragen.
- Was agiles Arbeiten beinhaltet, was es für das jeweilige Umfeld bedeutet und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein sollten, wird schlicht oft nicht verstanden.

Das Schicksal, mitunter massiv überzogen und missverstanden zu werden, teilt Agilität mit anderen im Kern nützlichen Konzepten, wie etwa Lernende Organisation, Coaching oder Führen mit Zielen und Kennzahlen. Ähnlich wie im Umgang mit diesen Konzepten gilt es folgendes zu beachten, um agiles Arbeiten effektiv nutzen zu können:

- Wie viel agiles Vorgehen im Unterschied etwa zu klassischem Projekt-

management, Linienorganisation oder stabilitätsorientierter Produktionsorganisation ist für die jeweiligen Themen überhaupt sinnvoll?

- Welche Voraussetzungen für agiles Arbeiten liegen im jeweiligen Kontext schon vor, welche sollten noch geschaffen werden, und wie lässt sich das möglichst konsistent bewerkstelligen?
- Was muss getan werden, um ein gemeinsames Verständnis von dem, was agiles Arbeiten vom Bisherigen unterscheiden soll, unter möglichst allen Beteiligten herzustellen und mit Leben zu füllen?
- Von welchen Gewohnheiten und Privilegien muss man sich verabschieden, wenn man stärker agil vorgeht, und was winkt dafür andererseits als Vorteil?

Diese Fragen konsequent zu beachten kann dazu beitragen, Agilität wirksam zu nutzen – wenn auch nicht als Allheilmittel.

Dr. Stefan Hölscher
geschäftsführender Gesellschafter Metrion
Management Consulting
Hoelscher@metrionconsulting.de

Was macht Arbeit sinnvoll?

Unsere Arbeit als sinnstiftend und bedeutsam zu erleben, ist einer der wesentlichen Faktoren für unsere intrinsische Motivation. Betrachtet man seinen Job als sinnentleert, dann fehlt der Anreiz, sich dafür einzusetzen. Doch was macht Arbeit sinnvoll und welche Fehler gilt es zu vermeiden, damit Arbeit nicht ihre Bedeutung verliert?

Catherine Baily und Adrian Madden gingen in ihrer Studie von 135 Personen aus zehn unterschiedlichen akademischen und nichtakademischen Berufen im Jahr 2016 dieser Frage nach.

In ihrer qualitativen Studie forderten sie die Interviewpartner auf, ihnen über

Zeiten und Situationen zu berichten, in denen diese ihre Arbeit als sinnvoll oder weniger sinnvoll empfanden. Anders als erwartet, nahmen die Befragten bei der Schilderung von Momenten großer Sinnhaftigkeit nur wenig auf das Führungsverhalten Bezug, welches sie erlebten. Gleichzeitig zeigten die Interviewergebnisse interessanterweise, dass das Gefühl von Sinnlosigkeit primär durch schlechtes Führungsverhalten erzeugt wird.

Sinnhaftigkeitserleben ist ein komplexer emotionaler Zustand und wurde von den Befragten häufig mit dem Stolz auf das Erreichte assoziiert. Diejenigen, die ihr Potenzial einsetzen konnten und ihre Arbeit kreativ, anspruchsvoll und interessant fanden, tendierten dazu, ihre Arbeit als bedeutsamer einzuschätzen als andere. Auch die Anerkennung, die jemand für seine Arbeit aus dem Umfeld erhält, hatte einen hohen Einfluss auf dessen Sinnhaftigkeitserleben. Zusätzlich entdeckte die Studie weitere fünf Merkmale von sinnvoller Arbeit:

1. Selbsttranszendenz

Personen fanden ihre Arbeit dann bedeutsam, wenn diese für andere (Menschen, Gruppen, die Umwelt) relevanter war als für sie selbst.

2. Herausforderungen

Momente, in denen Personen ihre Arbeit sinnvoll empfanden, waren weniger gekennzeichnet durch eine gleichbleibend motivierende Situation, als durch Herausforderungen, die oftmals auch die Bewältigung von Schwierigkeiten beinhalteten.

3. Sinnhaftigkeitserleben ist episodisch

Das Gefühl von Sinnhaftigkeit erscheint eher episodenhaft, denn als stabiler Zustand. Bedeutsame Momente können nicht erzwungen werden. Sie prägen jedoch die Art und Weise, wie jemand über seine Arbeit denkt.

4. Reflexion ermöglicht Sinnerleben

Sinnhaftigkeit wurde selten in den Mo-

menten selbst gefühlt, sondern vielmehr im Rückblick auf das Getane oder Erreichte. In der Rückschau wird nach Zusammenhängen zwischen dem Erreichten und dem weiteren Sinn des Lebens gesucht.

5. Sinnhafte Arbeit führt zu mehr Sinn im Leben

Die Erfahrung einer sinnvollen Arbeit nachzugehen, wird in den weiteren Kontext der persönlichen Lebenserfahrungen integriert. Oftmals ist die Anerkennung anderer wie Freunde oder Familienmitglieder für das Erreichte sehr wichtig.

«Sinnhaftigkeitserleben ist ein komplexer emotionaler Zustand und wurde von den Befragten häufig mit dem Stolz auf das Erreichte assoziiert.»

Sieben Faktoren, die das Sinnerleben zerstören

Welche Faktoren hingegen zerstören das Gefühl von Sinnhaftigkeit? Was veranlasst Personen dazu, in Frage zu stellen, ob das, was sie tun, überhaupt sinnvoll ist? Dieser Punkt war stark davon beeinflusst, wie Personen von ihren Führungskräften behandelt wurden.

Sieben Merkmale tragen laut der Interviewstudie dazu bei, ein Gefühl der Sinnlosigkeit zu erzeugen:

1. Mitarbeitende von ihren Werten trennen

Achtet die Organisation primär auf die Erreichung von Ergebnissen und können Personen dadurch ihre Vorstellung von Professionalität und Qualitätsanspruch nicht einhalten, entsteht ein Gefühl der Sinnlosigkeit (Beispiele: Patienten früher heimzuschicken, als die Behandlung es erfordern würde, nur um ein Krankentbett frei zu bekommen; mit dem Kunden Geld zu verdienen ist wichtiger als dem Kunden bestmöglich zu helfen).