

**Advertorial**

# Warum „agiler werden“ kein gutes Unternehmensziel ist

**Anfangs galt Agilität unter klassischen Projektmanagern als Nischenthema für die Softwareentwicklung. Heute ist Agilität das vielleicht populärste Konzept für erfolgreiches Projektmanagement. Agilität wird mit Kundenorientierung und Wertschätzung der Mitarbeiter verbunden, weniger Bürokratie und mehr Kommunikation. Dennoch kann die Handlungsmaxime „Wir wollen agiler werden“ schnell zum Reifall werden, warnt Steffen Jakob, Leiter des Geschäftsbereichs "Projektoffice" der Haufe Gruppe. Im Interview erklärt er, warum das so ist, wie Unternehmen diese Gefahr erkennen und wie sie es besser machen können.**

*Herr Jakob, wie beurteilen Sie den aktuellen Stand der Agilität in den Unternehmen hierzulande? Hat sie sich als führende neue Lehre durchgesetzt?*

Nach meiner Beobachtung ist das stark abhängig von den Branchen und Bereichen, auf die man blickt. Es gibt durchaus noch Branchen wie Banken, Automobilhersteller oder Flugzeugbauer, bei denen zumindest im Kerngeschäft überwiegend klassisch gearbeitet wird. Doch grundsätzlich ist Agilität inzwischen weit verbreitet und gilt als erstrebenswertes Ziel da, wo es noch nicht so ist. Da ist nach meiner Wahrnehmung eine Bewegung in Gang gekommen, die viel zum Positiven verändert hat. Viele Unternehmen haben gelernt, schneller auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und den Beschäftigten ein Umfeld zu bieten, in dem sie gerne arbeiten, weil sie mehr gestalten können.

*Dennoch warnen Sie immer wieder davor, unbedacht auf den Zug aufzuspringen...*

Ja, denn Agilität als Modethema wird nach meiner Erfahrung schnell zur Falle. Agilität ist kein Selbstzweck. Man muss also erst mal klären, was man erreichen will, und dann überlegen, ob und wie Agilität dabei hilfreich sein kann. Andernfalls wird Agilität oft als Prozess- und Strukturthema verstanden und die entscheidende Veränderung bleibt aus, nämlich jene im Wertesystem und der Haltung der Menschen. In Folge entwickelt sich nur noch mehr Bürokratie, es etablieren sich Schattenstrukturen oder die Veränderung greift völlig ins Leere.

Um es in einem für mich sehr passenden Bild zu beschreiben: Es wird das Korsett umgebaut, anstatt das Rückgrat des Systems zu stärken.

**Steffen Jakob**



ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und leitet seit 2013 den Geschäftsbereich Project Office der Haufe Gruppe. In dieser Funktion verantwortet er das Haufe Projektportfolio. Er begann seine Karriere bei einem großen internationalen Medienunternehmen und arbeitete anschließend in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei IT-Beratungsunternehmen.

*Was gehört denn für Sie zum richtigen Verständnis von Agilität dazu?*

Für mich zählt das Verständnis, das im agilen Manifest, vor allem in den vier Prinzipien zum Ausdruck kommt: Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Werkzeuge, Ergebnisse mehr als Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Verträge, Reagieren auf Veränderung mehr als Befolgen eines Plans. Das heißt, es geht in erster Linie um die Geisteshaltung, mit der man an Vorhaben herangeht.

## Agilität als Konzept für das Lernende Unternehmen

*Bevor wir dazu kommen, welches Vorgehen Sie Ihren Kunden raten würden: Haben Sie diese Werte im eigenen Unternehmen etabliert?*

Da wir es als unsere Mission begreifen, Menschen und Unternehmen durch die Digitalisierung zu begleiten, hinterfragen wir sehr engagiert, wie wir selbst arbeiten. Wie gelingt es uns nahe an den Kunden zu sein, ihre Bedürfnisse früh mitzubekommen und schnell darauf zu reagieren? Das hat an vielen Stellen zu einer agilen Ausrichtung geführt. Wir würden uns aber nie das Etikett „konsequent agil“ aufkleben. Denn wir verstehen uns als lernende Organisation – kontinuierliche Verbesserung ist Teil unseres Verständnisses von Agilität. Da unsere Produkte zu einem hohen Prozentsatz digital sind, hat sich Scrum als Vorgehensweise in der Produktentwicklung durchgesetzt. Für uns im Projektbereich sind agile Praktiken Bestandteile unseres Werkzeugkastens, die wir situativ da nutzen, wo sie passen.

*Würden Sie noch etwas genauer beschreiben, was Agilität für die Haufe Group bedeutet?*

Zwei Dinge sind mir besonders wichtig: Zum einen haben wir im Unternehmen mittlerweile ein gemeinsames Verständnis, welche Werte wir in unserer Zusammenarbeit leben wollen. Zum anderen erproben wir an verschiedenen Stellen – in unterschiedliche Formaten und Konstellationen – die Arbeit von morgen. Agilität bedeutet für uns, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Gestaltungsspielräume zu geben und andere Führungsstrukturen zu etablieren, aber auch immer wieder zu experimentieren. Dabei leitet uns kein Top-down-Prozess an, sondern ein gemeinsames Grundverständnis, das uns in eine bestimmte Richtung führt, ohne dass wir vorab wissen, was genau am Ende herauskommt.

*Wie sind Sie zu diesem Grundverständnis gekommen und haben Sie es schriftlich festgehalten?*

Es gab dafür keinen strukturierten Prozess, sondern viele Initiativen auf vielen verschiedenen Ebenen. Bei uns im

Projektbereich haben wir schließlich das Wesentliche in einer Art „Manifest für das lernende Unternehmen“ festgehalten. Darin sind die Haltungen beschrieben, mit denen wir als Projektmanagerinnen und Projektmanager in der Organisation wirken und wahrgenommen werden wollen. Dazu gehören an das agile Manifest angelehnte Leitsätze: Fit4Purpose ist wichtiger als „one size fits all“. Fakten und Ergebnisse sind wichtiger als Ideologie und Meinung. Haltung und Mindset sind wichtiger als Methoden und Prozesse.

## Die richtige Haltung: Skelett statt Korsett

*Sie haben bereits neue Führungsstrukturen als Erfolgsfaktor erwähnt. Wie haben Sie diese in Ihrem Bereich etabliert?*

Ein konkretes Beispiel unserer Führungskultur ist ein Modell namens „Absprache und Aussprache“, basierend auf dem Wert „Commitment“. Dabei verstehen wir unter „Absprache“ eine Vereinbarung zwischen Partnern, die für beide dauerhaft verpflichtend ist. Wenn eine Seite feststellt, dass sie die Absprache nicht, bzw. nicht mehr einhalten kann, ist es ihre Aufgabe, eine Aussprache herbeizuführen, um zu einer neuen, für alle akzeptablen Absprache zu kommen.

Wenn dieses Modell konsequent gelebt wird, schafft es Vertrauen und Effizienz. Es ist für uns zu einer wesentlichen Grundlage unserer Zusammenarbeit geworden, und zwar für beide Welten: Im Scrum-Kontext entspricht eine Iteration einem Absprache-Aussprache-Zyklus. Im Stage-Gate-Prozess ist es ein Stage, also ein Abschnitt zwischen zwei Qualitätstoren. Stellt ein Team vorher fest, dass es sein Commitment nicht einhalten kann, beantragt es einen Change Request bzw. eine Aussprache. Dieses Beispiel zeigt, wie agile Werte auch für klassische Projektarbeit bereichernd sein können.

*Wenn agile Werte in der klassischen Projektwelt Gutes bewirken können – geht das auch umgekehrt?*

Klassische Frameworks wie die der großen Zertifizierer haben den Anspruch, über Strukturen, Methoden und Tools Qualität und Ergebnisse zu erreichen. Sie bieten ein stützendes Korsett, während wertebasierte agile Konzepte eher das

Skelett stärken, vor allem das Rückgrat, das von innen heraus stabilisiert. Deshalb sind für mich agile Konzepte vorrangig, wenn es um die Bewältigung von Herausforderungen geht. Gemeinsame positive Werte sind ein starker Hebel für Qualität und Erfolg.

Aber natürlich ist auch ein gutes Know-how unverzichtbar und da haben die klassischen Ansätze viel zu bieten. Haltung ersetzt nicht Können. Wer will schon in ein Flugzeug steigen, wenn ein Pilot im Cockpit sitzt, der furchtbar gern fliegt, aber sein Handwerk nicht beherrscht? Verbindliche Prozesse, strukturierte Planung, Risikomanagement, Qualitätsmanagement – das alles ist sinnvoll. Haltung und Kompetenz müssen also zusammenkommen. Wenn wir ein gemeinsames Verständnis und Commitment haben, dann gibt uns das auf der Methoden- und Prozessebene allerdings viel mehr Freiheitsgrade. Wir brauchen dann deutlich weniger äußere Stabilisierungen, um auch in schwierigen Situationen nicht in die Knie zu gehen. Das ist mit „Skelett statt Korsett“ gemeint.

*Was würden Sie Unternehmen antworten, die Sie fragen, wie sie agiler werden können, aber selbst sagen, dass sie Agilität noch nicht verstanden haben?*

Ich würde erst mal sagen: Das ist die falsche Frage. Agilität ist eben kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Ziel. Deshalb würde ich das Unternehmen auffordern, erst mal zu klären, was es verändern oder erreichen will: Schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren? Das Potenzial der Mitarbeiter besser nutzen? Effizienter werden? Die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen?

*Und wenn das geschehen ist?*

Dann sind im zweiten Schritt Überlegungen sinnvoll, wie sich das Ziel erreichen lässt, mit welchen strukturellen Maßnahmen, aber auch Änderungen in Werten und Haltungen. Ich erinnere an das Absprache-Aussprache-Modell als Beispiel für die Wirksamkeit agiler Werte. Wenn das Unternehmen es ernst meint mit dem Wunsch nach mehr Effizienz, dann ist dieses Modell ein guter Weg. Denn damit braucht man deutlich weniger Kontrolle. So reduziert Vertrauen die Komplexität und führt zu einer Verschlankung der Prozesse, selbst wenn das eigentliche Vorgehen nach wie vor nicht agil ist. Natürlich ist es leichter, top-down Strukturen und Prozesse zu ändern als Denken. Aber in der Verinnerlichung agiler Werte steckt ein viel größerer Hebel für nachhaltige positive Veränderung.

*Herr Jakob, herzlichen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

**Kontakt:**

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Tel.: 0761 898-4422, Fax: 0761 898-4423, [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de), [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de).