

# AGIL ODER NIX?

Zuerst waren es Softwareentwickler, die sich der „Agilität“ verschrieben, um in Projekten schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Inzwischen sind es komplette Organisationen, die agiles Arbeiten für überlebenswichtig halten. Doch wie installiert man dieses besondere Instrument und was nützt es wirklich?

**SELBSTKRITIK /// FÜHRUNGSTÄRKE /// WORKSPACE**

✍ VON UDO KRAUSS, CHRISTOPHE BRAUN

**A**uf den ersten Blick haben die Workspaces des Quartiers Zukunft mit einer Bank so viel zu tun wie eine Schreibmaschine mit einem MacBook: Hier gibt es keine Schalter oder Wartebereiche, dafür ein Café, einen Kids' Room und einen Dachgarten. Nur ein paar Geldautomaten erinnern daran, dass das Quartier an der Berliner Friedrichstraße ein Geldinstitut ist – genauer gesagt: eine Filiale der Deutschen Bank.

„Wir sind eine Art Zukunftslabor“, sagt Nadin Chucher, die Leiterin des Quartiers. Die Deutsche Bank will hier erforschen, wie das Banking des 21. Jahrhunderts aussehen könnte. Dabei geht es auch um die Arbeit. Starre Hierarchien, exklusive Kommunikationskanäle, abgeschottete Einheiten – all das soll es hier nicht geben.

Die Hierarchien sind flach. Die Kommunikation ist offen. Die Beziehung zum Kunden wird als Partnerschaft verstanden. Arbeitsprozesse werden hinterfragt und sind veränderbar. Das Quartier Zukunft arbeitet agil. „Dadurch“, sagt Nadin Chucher, „sind wir in der Lage, Probleme zu identifizieren und zu lösen, lange, bevor sie eskalieren.“

## EINE NEUE FORM DES ARBEITENS

„Agilität“ beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell, flexibel und proaktiv auf Märkte zu reagieren. Viele Experten betrachten diese Fähigkeit als Schlüsselkompetenz für das digitale Zeitalter. Die Idee stammt aus der IT: Seit Ende der 1990er-Jahre entwarfen Softwareentwickler Szenarien, die ihre Arbeit einfacher, flexibler und fehlerresistenter machen sollten.

Anfang 2001 erschien das „Agile Manifesto“, eine Art pragmatische Selbstverortung. Es liest sich wie eine Absage an traditionelle Arbeitsweisen und betont den Wert von Interaktion, Kommunikation und Flexibilität:

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
  - Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
  - Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans
- Das „Manifesto“ wurde begeistert aufgenommen – nicht nur von ITlern, sondern auch von Ökonomen.

Im Zuge der Digitalisierung mit ihren radikalen Veränderungen gilt Agilität in Unternehmen inzwischen als überlebenswichtig, setzt sie doch auf kollektive Intelligenz und Anpassungsfähigkeit. An die Stelle detaillierter Fünfjahrespläne treten

Visionen, die bewusst offengehalten sind. Hierarchien werden zurückgebaut, Teamwork wird aufgewertet.

Inzwischen arbeiten viele führende Unternehmen agil – vom Autokonzern BMW über die Deutsche Bahn bis zum Sportartikelhersteller Adidas. Aber was genau bedeutet Agilität – und wie wird sie eingesetzt?

## WANDEL ALS CHANCE BEGREIFEN

Für ein agiles Unternehmen sind Probleme keine Hindernisse auf dem Weg zu einem vorab definierten Ziel, sondern Gelegenheiten, den Weg anzupassen – und, gegebenenfalls, auch das Ziel. Das funktioniert, weil nicht einer den Weg vorgibt, sondern weil viele permanent über die besten Routen diskutieren. Anstelle langfristiger, vager Ziele treten kurzfristige, pragmatische Erfolge.

Ein Beispiel nennt Nadin Chucher: die interne Kommunikation im Quartier Zukunft. Am Anfang sei diese „schwierig“ gewesen: „Das meiste lief über Mails – dutzende, hunderte Mails. Da fehlte manches, immer wieder war der Ton unpassend, und natürlich sind in der Fülle der Mails auch Dinge einfach untergegangen. Das war richtig schmerzhaft.“

Im Zuge der Umstellung auf agile Prozesse beschäftigten sich die Mitarbeiter mit der Mail-Flut. Aus der Mitte des Teams entstand eine unorthodoxe Lösung: die „Wochenpost“. Eine offene Datei, in die jeder schreiben kann. „Das Spannende ist: Die

**QUARTIER ZUKUNFT:**  
Die modernen Arbeitsplätze bei der Deutschen Bank an der Berliner Friedrichstraße erinnern nicht mehr an ein Geldinstitut.

Bild: Deutsche Bank



## Wo steht mein Unternehmen?

Agile Arbeitsweisen können nur nach und nach implementiert werden

Level	Organisationsstruktur	Merkmale	Agilität
1.0	<b>Hierarchisch</b>	Top-Down-Führung. Feste Strukturen und Prozesse. <b>Fokus:</b> Die Dinge richtig tun. (Effizienz)	Diese Struktur ist noch nicht reif für die Einführung agiler Prozesse. <b>Leitfrage:</b> Tun wir die richtigen Dinge?
2.0	<b>Performance-orientiert</b>	Zentrale Steuerung. Individuelle Ziele und Projekte. Ergebnisorientierte Unternehmenskultur. <b>Fokus:</b> Die richtigen Dinge tun. (Effektivität)	In dieser Struktur kann die Selbstverantwortung der Teams gestärkt werden. <b>Leitfrage:</b> Welche Aufgaben können wir in die Selbstverantwortung der Teams übergeben?
3.0	<b>Netzwerk-orientiert</b>	Flache Hierarchien. Community-Gedanke. Dialog-Orientierung. <b>Fokus:</b> Maximale Vernetzung, maximale Zusammenarbeit.	Diese Struktur ist reif für die Einführung und Vertiefung agiler Arbeitsformen und agiler Führung. <b>Leitfrage:</b> Welche Verantwortlichkeiten können wir komplett abgeben?
4.0	<b>Adaptiv</b>	Start-up-Mentalität. Agiles, wechselndes Zusammenarbeiten. Stärke-Orientierung. <b>Fokus:</b> Maximale Entwicklung, maximale Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit.	Diese Organisationsstruktur ist de facto agil. <b>Leitfrage:</b> Wie können wir das agile Moment erhalten – und ausbauen?

Wochenpost wird wöchentlich aktualisiert, intensiv genutzt – aber es gibt keinen Verantwortlichen. Sie ist ein Gemeinschaftsprojekt“, sagt Chucher. Die Zahl der ungelesenen Mails habe sich schlagartig minimiert.

### EIN ANSPRUCHSVOLLES PROGRAMM

Viele Unternehmen testen agile Arbeitsweisen zunächst in einzelnen Bereichen. Wie rasch ein agiles Mindset implementiert werden kann, hängt maßgeblich von der bestehenden Kultur ab. Ist sie hierarchisch oder performanceorientiert? Versteht sich das Team als Community oder arbeitet es bereits in Ansätzen agil?

Klar ist auch: Nicht alle Unternehmen profitieren vom Wechsel. Für manche ist er schlicht nicht relevant. Ein Bäcker hätte wohl wenig davon. Auch im Bereich hochsensibler Verfahren, etwa in der Nanotechnik, sind agile Ansätze nicht unbedingt er-

folgversprechend. Grundsätzlich gilt: Agilität ist immer dann von Nutzen, wenn ein Markt sich rapide ändert und ein Unternehmen imstande sein muss, sich schnell anzupassen.

Der Schritt zur Agilität verlangt Mut – sowohl von den Führungskräften als auch vom Team. „Eine Führungskraft muss lernen, sich zurückzunehmen“, sagt Nadin Chucher. „Sie muss bereit sein, sich auf neue Ideen einzulassen und darf nicht davon ausgehen, dass sie alles am besten weiß und kann.“

Umgekehrt müssen auch die Mitarbeiter eine neue Rolle annehmen: „Sie müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen“, erklärt Chucher. Denn in einem agilen Unternehmen sind nicht Hierarchien entscheidend, sondern die besten Ideen.

### AGILITÄT ERFORDERT SELBSTKRITIK

Unternehmerische Agilität soll – ganz im Sinne des „Agile Manifesto“ – helfen, Prozesse einfacher, flexibler und fehlerresistenter zu machen. Dazu bedarf es kontinuierlichen Monitorings. Vor allem Führungskräfte müssen ihr Selbstverständnis ändern: Sie sind keine „Kontrolleure“ mehr, sondern „Möglichmacher“, die Freiräume schaffen.

Selbstreflexion ist darum ein zentrales Element agiler Führung. Viele Führungskräfte setzen auf regelmäßige Coachings, andere führen Tagebücher oder evaluieren ihre Leistungen mithilfe einer App wie Leada. Wichtig ist, dass sie ihr Handeln permanent hinterfragen und anpassen – denn genauso, wie die Arbeitsprozesse im agilen Unternehmen jederzeit auf dem Prüfstand stehen, tut es der Führungsstil.

Für das Quartier Zukunft lautet die Devise: Agilität – oder nix. In den Workspaces an der Friedrichstraße sitzen täglich kleine, interdisziplinäre Teams zusammen, es wird lebhaft diskutiert. Wer Chef ist und wer Mitarbeiter, wer Kunde und wer Banker, ist zweitrangig: Im Fokus steht immer die beste Idee. ☑

#### DIE AUTOREN



#### UDO KRAUSS

ist ein Möglichmacher: Als Agilitätscoach berät der Gründer der SYNK GROUP Unternehmen und Führungskräfte, die den digitalen Wandel als Chance begreifen.



#### CHRISTOPHE BRAUN

ist Redakteur bei LEADA, dem digitalen Assistenten für Führungskräfte.

