

Wie agile Projekte gelingen

DOPPELINTERVIEW. Warum tun sich die Unternehmen mit der Umsetzung von Agilität so schwer? Was bedeuten die Studienergebnisse für die Beratungspraxis?

personalmagazin: Warum ist das Thema ‚Agilität‘ in Unternehmen so wichtig, dass Sie dazu extra eine Studie in Auftrag gegeben haben?

Joachim Rotzinger: Die Markt- und Kundenanforderungen haben sich geändert, Produktzyklen werden kürzer, Kundenbedürfnisse individueller. Unternehmen müssen in der Lage sein, darauf schnell zu reagieren und im besten Fall Trends antizipieren und mitgestalten. Agile Strukturen und Prozesse sind dafür eine Grundvoraussetzung. Mit der Studie möchten wir ein realistisches Bild davon erhalten, wie agil Unternehmen heute sind.

Kai Anderson: Bei der Gründung von Promerit war unsere Idee, dass der Mensch und damit People-Management der einzige kritische Erfolgsfaktor ist. Als wir vor einigen Jahren erstmals große Veränderungsprojekte außerhalb der HR-Domäne betreuten, haben wir festgestellt: Nur mit Kulturarbeit, einer Neuausrichtung der Führung, neuen Methoden und Kompetenzen lassen sich grundlegende Veränderungen erfolgreich umsetzen. Das war für uns der Auslöser, uns mit Agilität zu beschäftigen, was sich in meinem 2015 erschienenen Buch ‚Das agile Unternehmen‘ niedergeschlagen hat. Und so waren wir begeistert, uns bei dieser von Haufe angestoßenen Studie einzubringen.

personalmagazin: Was hat Sie an den Studienergebnissen am meisten überrascht?

Rotzinger: Die Oberflächlichkeit, mit der Agilität immer noch angegangen wird. Zwar sagen die meisten Befragten, ihr Unternehmen sei agil als der Wettbe-



KAI ANDERSON ist Mitgründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Promerit.

werb. Doch steigt man tiefer ein, wird offensichtlich, dass fast keine Maßnahmen zur Steigerung der Agilität angewandt werden.

Anderson: Viele Unternehmen sind in Command-and-Control-Strukturen sozialisiert, die nach wie vor das Denken und Handeln bestimmen. Der Gegenentwurf ist für mich nicht ein demokratisches Unternehmen, ohne den Kollegen von Haufe-Umantis zu nahe treten zu wollen. Viel wichtiger ist doch, dass wir das seit Ewigkeiten beklagte Silo-Denken überwinden, das tiefgreifende Veränderungen verhindert. Was nützt es uns, wenn wir zwar zunehmend agile Projektgruppen haben, diese aber in erster Linie im eigenen Beritt unterwegs sind? Unsere Studie-

nergebnisse zeigen, dass bereichsübergreifende Projektgruppen die Ausnahme sind. Dabei sollte das die Regel sein.

Rotzinger: Das demokratische Unternehmen, wie wir das bei Haufe-Umantis umsetzen, ist eine, allerdings sehr eindrückliche, Spielart einer agilen Organisation. Nach unserer Auffassung können Unternehmen Agilität in unterschiedlicher Ausprägung einführen – so wie es zu ihrem Geschäft und ihrer Kultur passt. In der Haufe Gruppe machen wir das auch so: Bei Haufe-Umantis haben wir einen hohen Ausprägungsgrad einer agilen Organisation, in anderen Unternehmenseinheiten arbeiten wir mit klassischen Organisationsmodellen, in manchen Einheiten mit einer Mischform.

personalmagazin: Laut der Studie halten die meisten Führungskräfte Agilität für wichtig, doch die Nutzung agiler Methoden stagniert. Wie erklären Sie sich das?

Anderson: Das deckt sich nicht mit unseren Beobachtungen. Wir sehen viele Unternehmen, die Design Thinking und Scrum-Workshops durchführen, sie denken aus Kundenperspektive und visualisieren Problemstellungen. Vielleicht fällt das den Leuten gar nicht mehr auf. Wir sind da noch nicht am Ende der Entwicklung, aber der Durchdringungsgrad bei unseren Kunden ist mittlerweile recht hoch.

Rotzinger: Mit dem Besuch eines Scrum-Seminars ist es nun mal nicht getan. In vielen Unternehmen wird die Dringlichkeit des Themas oft unterschätzt. Wieso sollte ich agile Strukturen einführen, wenn mein bisheriges Organisations-

modell noch gut funktioniert? Die Implementierung von Agilität ist ein komplexes Unterfangen. Möglicherweise scheut man diese anspruchsvolle Aufgabe.

personalmagazin: *Unternehmen tun sich schwer mit der Einführung agiler Prozesse. Was sind die größten Hürden?*

Rotzinger: Die Implementierung von Agilität ist ein langfristiger Prozess. Das wird häufig unterschätzt. Mit der Einführung von agilen Methoden muss ein kultureller Wandel einhergehen, verbunden mit einer grundlegenden Änderung von individuellen Haltungen: Sowohl Top-down-Abgabe von Macht als auch Mut zur Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter. Viele Unternehmen berücksichtigen dies nicht und vergessen, Mitarbeiter aller Hierarchieebenen frühzeitig in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Mitarbeiter möchten nur ungern von anderen verändert werden, sondern diesen Prozess selbst aktiv mitgestalten. Wird dies versäumt, tendieren sie dazu, am Status quo festzuhalten.

Anderson: Die größte Hürde ist die Führung, immer wieder die Führung. Die Studie zeigt ganz eindeutig, dass das klassische hierarchische Führungsmodell dominant bleibt. Es wird zwar gerne von einem neuen Führungsverständnis geredet und ordentlich in das Thema investiert, einen echten Aufbruch erleben wir hier aber nicht. Dabei ist offensichtlich, dass hier der stärkste Hebel für Veränderungsfähigkeit liegt. Nur wenn es gelingt, das Prinzip der Subsidiarität in der Organisation zu verankern, wird das ganze Konstrukt agiler. Dann werden Entscheidungen da gefällt, wo sie hingehören – auf der niedrigsten Ebene und damit nah am Kunden.

personalmagazin: *Wenn ein HR-Chef oder CEO sein Unternehmen agiler machen will, womit sollte er anfangen?*

Anderson: Mit sich selbst. Wie alle großen Veränderungen startet auch dieses Thema an der Spitze. Wenn die Führungsmannschaft Agilität in das Zentrum ih-



JOACHIM ROTZINGER ist Geschäftsführer in der Haufe Gruppe und Mitglied des Verwaltungsrats der Haufe-Umantis AG.

rer Strategie und damit zum zentralen Ziel für die Organisation macht, ist das auch ihr zentrales persönliches Ziel. Wir sind doch nur glaubwürdig in dem Thema, wenn wir bei uns anfangen.

Rotzinger: Da stimme ich voll zu und möchte inhaltlich ergänzen: Agile Projekte beginnen mit der Definition und Bewertung der unternehmerischen Herausforderungen. Dann folgt die Erarbeitung einer Vision und Mission für das Unternehmen – gemeinsam mit den Mitarbeitern. Für eine erfolgreiche Verhaltens- und Kulturänderung müssen drei Dimensionen zusammenspielen: ein neues Organisationsdesign, entsprechendes Mitarbeiter-Enablement und durch Technologie unterstützte, schlanke Prozesse.

personalmagazin: *Viele Mitarbeiter empfinden den technologischen Wandel als eine Belastung – so ein Studienergebnis. Was ist der beste Weg, um Menschen für Veränderungen zu gewinnen?*

Anderson: Wir müssen den Menschen die Unvermeidbarkeit von Veränderung nahebringen, ihnen das große Bild erklären und den Bezug zur eigenen Rolle herstellen – verbunden mit der Frage: Willst Du die Veränderung geschehen lassen oder willst Du sie gestalten? Wenn es gelingt, ein gemeinsames Zielbild und Wege dahin mit der Mannschaft zu entwickeln, können wir

Sinnhaftigkeit in die Organisation bringen. Das geht nur über Dialog und gemeinsame Arbeit. Auf der Strecke wird es Fehlschläge und Erfolge geben. Über die Fehlschläge zu reden und die Erfolge zu feiern ist ein guter Ansatz, Köpfe und Herzen zu gewinnen.

Rotzinger: Oft hilft es außerdem, zunächst mit einer kleinen, bereitwilligen Gruppe voranzugehen. Dieser Ansatz – „Roll in“ statt „Roll out“ – erzeugt eine Sogwirkung: Sehen die anderen Mitarbeiter, dass die Gruppe erfolgreich ist, werden sie schnell nachziehen wollen.

personalmagazin: *Führungskräfte überschätzen ihren Einfluss, immer mehr Mitarbeiter widersetzen sich ihren Vorgaben. Welche Folgen hat das für den Erfolg von Veränderungsprojekten?*

Anderson: Es wundert mich nicht, dass sich die Führungskräfte selbst überschätzen. Das ist, wie wenn sie Autofahrer nach ihren Fahrkünsten befragen: Es gibt keine Zweifel an den eigenen Fähigkeiten. Passiver Widerstand ist eine normale Reaktion in Veränderungsprozessen – was wir gerne als „Bending“ bezeichnen. Diesen Widerstand können wir nur mit dem richtigen Führungsverständnis und einem Konsequenzenmanagement aufbrechen. Gerade bei Führungskräften ist Veränderung häufig nicht eine Frage der Qualifikation, sondern eine Frage des Willens.

Rotzinger: Im schlimmsten Fall scheitert ein Veränderungsprojekt, weil die Mitarbeiter, egal welcher Hierarchiestufe, es nicht mittragen. Alle betroffenen Mitarbeiter sollten möglichst frühzeitig in den Veränderungsprozess involviert werden und diesen aktiv mitgestalten. Ihre Meinung sollte nicht nur Gehör finden, sie sollten selbst zu Führungskräften in Veränderungsprozessen werden. Die Basis hierfür ist neben der Leidenschaft für den Wandel die von allen gelebte Bereitschaft, Fehler zuzulassen und aus ihnen rasch zu lernen. ■

Das Interview führte **Reiner Straub**.