

# Agilität kann eine Lösung sein – aber ...

## 1. Einleitung

Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit von  
- Umwelt, Technologie, Kundenbedürfnissen und Wettbewerbern erzeugt einen grossen Veränderungsdruck.



Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen haben sich in den letzten Jahren in IT und IT-nahen Unternehmen etabliert und gelten als moderne und für die Arbeitswelt 4.0 passende Form. Das Versprechen lautet, dass agile Organisationen erfolgreicher sind und sich ihre Anpassungs- und Leistungsfähigkeit dauerhaft erhöht.

Neben der Nutzung neuer Technologien, der Automatisierung, der Vernetzung oder mit selbstlernenden Systeme und Algorithmen soll auch gleich die Führungsstruktur und die Art und Weise der Zusammenarbeit verändert werden. Ob diese Vielfalt an gleichzeitig stattfindenden Veränderungen erfolgsversprechend sind, zeigt sich in der Regel erst in der Folge der ausgeführten Aktivitäten.

## 2. Methode

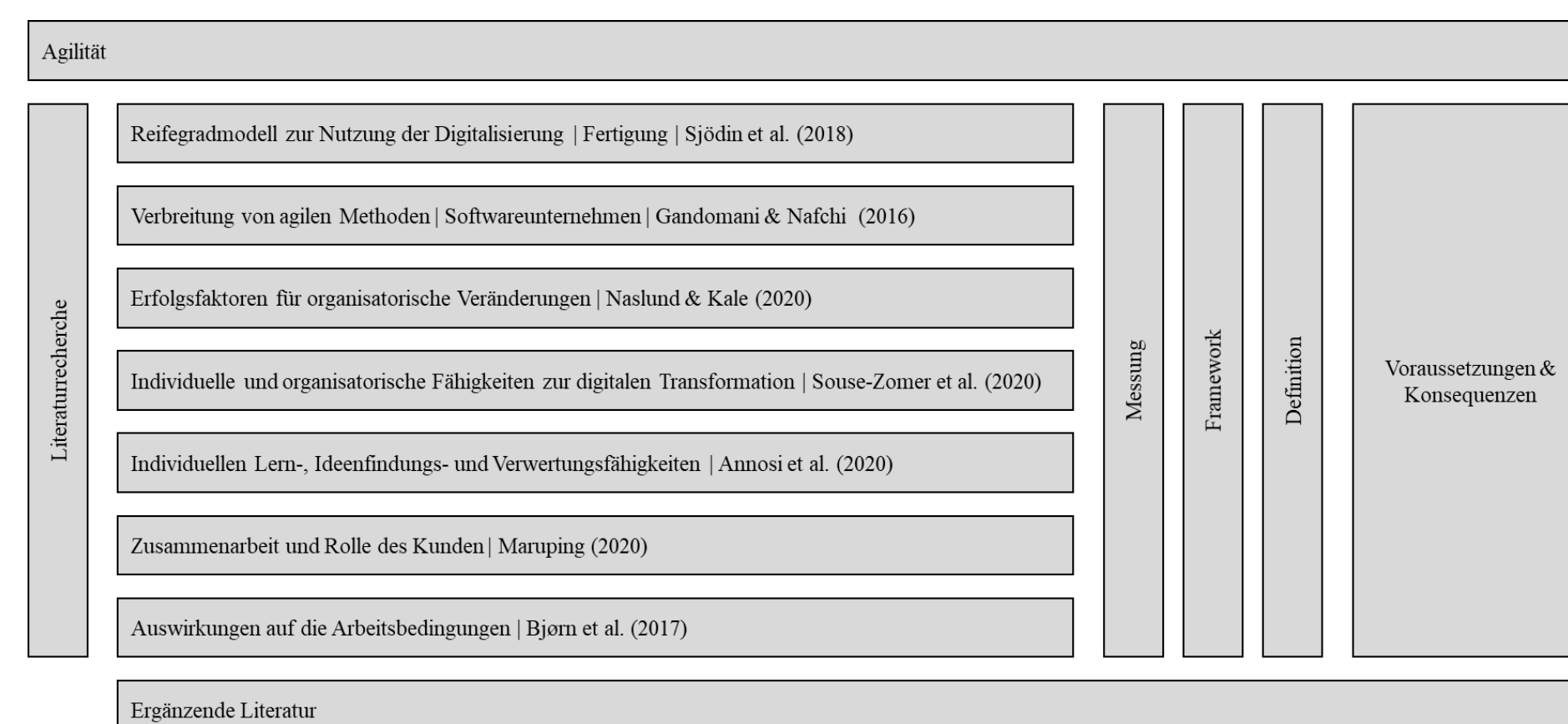
Zu den in der Einleitung aufgeführten Themenkomplexen bestehen noch wenig wissenschaftliche Betrachtungen, welche die Agilität als Variable mit entsprechenden Voraussetzungen und Auswirkungen untersuchen.



### Literaturrecherche

Die Studie identifiziert aktuelle Erkenntnisse (2016 bis 2021) mit einer breiten Betrachtungsperspektive mittels einem Literaturreview:

- Reifegradmodell
- Verbreitung agiler Methoden
- Erfolgsfaktoren für Veränderungen
- Lern-, Ideenfindungs- und Verwaltungsfähigkeiten
- Rolle des Kunden
- Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen



## Agilität

Aus der Literatur lässt sich kein einheitliches Verständnis zur Agilität ableiten. Vermehrt anzutreffen sind in den Definitionen **Fähigkeiten, welche ein erfolgreiches Behaupten in volatilen Umwelten durch rasche Reaktionen auf Veränderungen und eine proaktive Gestaltung des kontinuierlichen Wandels ermöglichen.**



Dabei bilden zielgerichtete, evidenzbasierte und strukturierte Lern- und Zusammenarbeitsprozesse den Kern der Agilität. Besonderheiten in agilen Arbeitsmethoden und Organisationsformen sind eine erhöhte Transparenz, mehrere Rückmeldeschleifen sowie ein hoher Grad an Selbstverantwortung und Selbstorganisation.

## 3. Analyse

Zur Zusammenstellung der Befunde wurden die identifizierten wissenschaftlichen Studien systematisch analysiert.

1. Liegen Aussagen zur Messbarkeit der Agilität vor und wurden dazu Messwerte erhoben?
2. Ist ein Framework erkennbar, welches agile Einstellungen, Denkweisen und Mentalitäten strukturiert und untersucht?
3. Welche wissenschaftlichen Befunde zu Abhängigkeiten der Agilität mit den Aspekten Leadership, Respekt für Mensch und Kultur, Flow, Innovation und ständiger Verbesserungen liegen vor?

## 4. Resultate

Stabile Handlungs- und Denkmuster dienen der effektiven und effizienten Erledigung von Aufgaben. Gleichzeitig sind Unternehmen gezwungen neue Strategien zu entwickeln um der hohen Geschwindigkeit und dem Veränderungsdruck begegnen zu können. Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen können dazu einen wertvollen Beitrag leisten. Auf dem Weg zur agilen Organisation bestehen, wie bei allen umfassenden Veränderungen, zahlreiche Chancen und Risiken.



Die Studie fasst entsprechende Stolpersteine zusammen, welche frühzeitig identifiziert und gemeinsam reflektiert, die Erfolgchancen bedeutend erhöhen können. Die Resultate sind in drei Ebenen mit (A1) individuellen Attributen, (A2) Team-/Projektttributen sowie (A3) Organisationsattributen gegliedert.

Es ist anzunehmen, dass auf allen drei Ebenen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um der agilen Organisation Schritt für Schritt näher zu kommen. Entscheidend ist, dass sich die Führung intensiv mit (B) den zu erreichenden (messbaren) Zielen auseinandersetzt und laufend die Zielerreichung prüft. Bereits beim Start der Veränderung hin zur agilen Organisation steht fest, dass (C) sowohl die Führung und deren Rolle, wie auch die Einstellungen und Fähigkeiten aller Mitarbeitenden entscheidend sein werden.

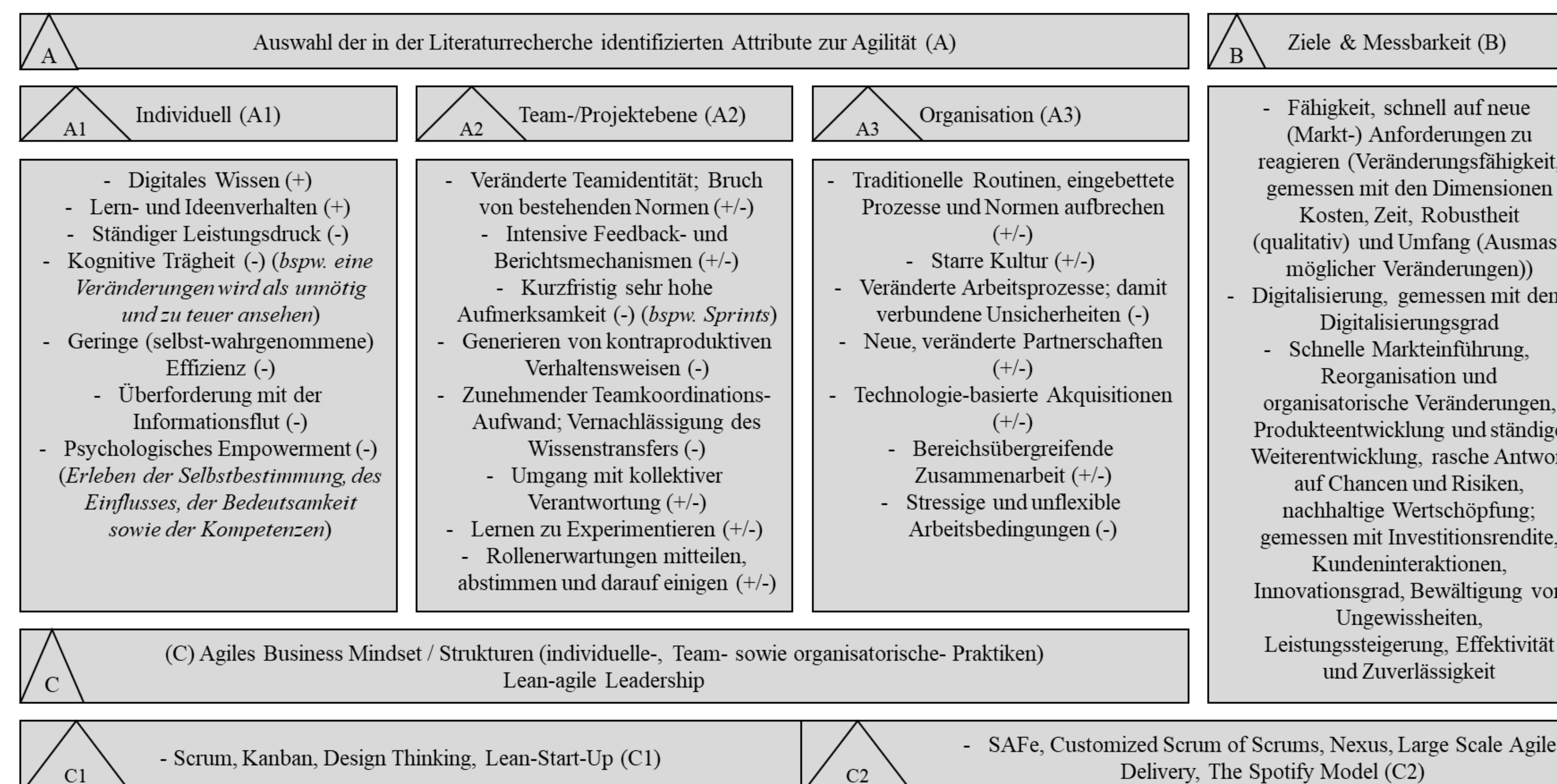
Ein agiles Mindset auf allen Ebenen und eine hohe Bereitschaft der Führung, anstehende Veränderungen zu akzeptieren und unterstützen, sind unerlässliche Voraussetzungen. Diese können aus bestehenden Frameworks abgeleitet werden, sowohl (C1) auf der Team-/Projektebene aus bspw. Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean-Start-Up wie auch (C2) auf der Organisationsebene mit den noch weniger bekannten und in der Studie beschriebenen Rahmenwerken.

### 4.1 Fragebogen für die praktische Anwendung

Um die Erkenntnisse praxisnah anwenden zu können, werden unterstützende und den Erfolg gefährdende Faktoren und Kriterien als Hilfsmittel, gegliedert nach den untersuchten wissenschaftlichen Studien, zusammengefasst zur Verfügung gestellt. Damit schafft die Studie einen konkreten Praxisbezug zur kritischen Reflektion der Bereitschaft, den Voraussetzungen und den Erfolgsaussichten einer agilen Organisation, respektive dem Einsatz agiler Methoden.

Die strukturierte Erfassung und Auswertung wird mit einem digitalen Fragebogen mit 41 Items zur Agilität sichergestellt:

<https://bit.ly/AgileBereitschaft>



## 5. Fazit

Die Studie identifiziert mögliche Stolpersteine auf dem Weg zu agilen Arbeitsformen und agilen Organisationen. Der mit der Studie erstellte digitale Fragebogen (41 Items) kann sowohl zur Selbstreflektion wie auch als Datengrundlage für weiterführende Studien genutzt werden.



Individuelle-, Team- und Organisationsveränderungen sind mit oder ohne Agilität eine Herausforderung und sind sorgfältig vorzubereiten.

## Referenzen

Annosi et al., (2020); Björn et al., (2017); Bui et al., (2019), de Meuse (2017); Gandomani (2016); Khan et al., (2008), Kalinowski (2020), Malik (2021); Maruping (2020); Muduli (2017); Neslund et al., (2020), Orłowski et al., (2017); Roghé et al., (2021); Rosa (2005); Sjödin et al., (2018); Sousa-Zomer et al., (2020); Wan (2021); Yauch (2011)