

Erfolgreiche Agilität im Tun erfordert Souveränität im Denken, Kompetenz im Problemlösen sowie Vertrauen in mein Gegenüber und in mich selbst

Wieder geht ein ereignisreiches Jahr zu Ende, das für uns alle sicher Überraschungen, Herausforderungen, Schönes und vielleicht auch manchmal Trauriges gebracht hat. Nun kommt wieder die Zeit, ein wenig zur Ruhe zu kommen und vielleicht auch zu reflektieren. Wie in jedem Jahr seit 1998 möchte ich mit Ihnen in diesem nun 20sten Weihnachtsbrief einige Gedanken teilen.

Ein vielgebrauchtes Schlagwort dieser Tage ist Agilität. Agilität bedeutet zunächst körperliche und geistige Beweglichkeit und Gewandtheit. Bis ins Alter agil zu sein, ist für viele Menschen ein wichtiges Ziel! Im Kontext von Unternehmen und Wirtschaft steht Agilität auch ganz oben auf der Tagesordnung neuer Ideen. Ein Wirtschaftslexikon definiert **Agilität** als die Fähigkeit einer Organisation flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. In vielen Unternehmen wird an neuen agilen Vorgehensweisen gearbeitet, mit dem Ziel, in der Komplexität heutiger Entwicklungs- und Produktionsherausforderungen schneller und flexibler zum Ziel zu kommen. Ist es richtig, die Agilität zum alleinigen Mantra einer zukünftigen Ausrichtung von Unternehmen zu machen? Welche Voraussetzungen – insbesondere bezogen auf den Menschen – sind zu beachten? Welche Chancen, aber auch Risiken stecken darin, die bisherigen Denkweisen und Vorgehensprinzipien einmal kurzerhand über Bord zu werfen? Gibt es auch einen Weg, der Agilität und Struktur vereint? Dazu die folgenden Gedanken.

Ein wichtiger Meilenstein für agile Vorgehensweisen ist das agile Manifest, das renommierte Informatiker bzw. Entwickler von Software (Beck at all) im Jahre 2001 publiziert haben (Zitat):

„Manifest für Agile Softwareentwicklung

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen	mehr	als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	mehr	als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	mehr	als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	mehr	als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der **rechten Seite wichtig finden**, schätzen wir die Werte auf der **linken Seite höher ein.**“

Auf der Basis dieses Manifestes wurden dann – auch beginnend in der Softwareentwicklung – neue Methoden und Vorgehensweisen für die Entwicklung abgeleitet. Ein Beispiel ist das sogenannte SCRUM – eine Methode für die Steuerung von Produktentwicklungsprozessen – ebenfalls zunächst für die Softwareentwicklung definiert, aber heute auch für komplexere Entwicklungsprojekte in der allgemeinen Produktentwicklung propagiert. Eine Kernidee ist es dabei, dass das Produkt und **der zugehörige Entwicklungsprozess** iterativ in kleinen Schritten – sogenannten Sprints – entwickelt wird. Der gesamte Projektplan wird also in kleine Teilschritte

zerlegt und dann in diesen Schritten kontinuierlich fortgeschrieben. Man akzeptiert dabei, dass keine ausführliche Situationsanalyse und Detailplanung zu Beginn des Projektes durchgeführt wird. Ich möchte an dieser Stelle nicht weiter ins Detail der Methodik gehen und verweise dazu auf das diesjährige IPEK – Inside, wo wir unter **ASD – Agile Systems Design** unseren Ansatz zur agilen Produktentwicklung näher erläutern, der in nun rund 20 Jahren erfolgreicher Forschung von meinem Team und mir kontinuierlich entwickelt wird. ASD ist eine Antwort auf die oben gestellte Frage zur Zusammenführung von Agilität und Struktur in der Produktentwicklung.

Ich möchte in meinem Brief zu Weihnachten nun einige Gedanken zur Rolle des Menschen im Kontext der Agilität mit Ihnen teilen, die auch Teil der Antworten auf obige Fragen sind und auf die lange Erfahrung meines „agilen Arbeitens“ mit vielen Menschen beruhen. Ein Kerngedanke des agilen Arbeitens ist die Arbeit in Teams, denen von den Vorgesetzten eine Aufgabenstellung für einen bestimmten Zeitraum (Sprint) übergeben wird und die diese Aufgabe dann völlig selbständig planen und lösen. Der „Chef“ greift erst nach dem Ablauf des Sprints auf Basis der Ergebnisse in den Prozess ein, im **Vertrauen** darauf, dass das Team erfolgreich arbeitet. Dieses Vertrauen ist ein entscheidendes Element, um Menschen agil werden zu lassen. Dies gilt nicht nur für die Produktentwicklung, sondern auch in unserem privaten Umfeld. Denken Sie zum Beispiel an die Erziehung von Kindern. Damit diese eine agile Selbständigkeit entwickeln können, müssen wir Ihnen vertrauen und etwas zutrauen! Eine aktuelle Untersuchung hat für Deutschland ergeben, dass viele Eltern – besonders im urbanen Umfeld – Ihre Kinder heute nicht mehr allein zur Schule oder zum Spielen auf die Straße gehen lassen. Dies ist ein Signal, dass eine oft undefinierte Ängstlichkeit sich in unserem Denken breitgemacht hat. Wir wollen schützen und vertrauen daher nicht auf die Fähigkeiten unserer Kinder. Oder denken Sie an die Politik – auch hier glauben wir, durch immer mehr Kontrolle und Vorschriften die Welt sicherer, gerechter und gleicher machen zu können, ohne zu bemerken, welche Fesseln wir uns anlegen und damit Agilität in dessen Gegenteil Trägheit verwandeln. Mit dem Vertrauen in den mündigen Bürger ist es dabei nicht weit her. Aber auch in der Wirtschaft finden wir in unserer westlichen Welt den Hang zur Kontrolle und Regulierung. Organisationen werden oft immer weiter verfeinert, noch mehr Kennwerte zur Leistungsmessung eingeführt und Rechtsabteilungen zu dominierenden Gestaltern von Geschäftsbeziehungen hochstilisiert. Diese Arbeiten dann oft **nicht** nach dem Grundsatz das „zulässig Mögliche“ möglich zu machen, sondern auch das unwahrscheinlichste Risiko noch abzusichern. Damit geht dann jede vorhandene Agilität verloren, im Übrigen ohne wirklich mehr an Sicherheit zu erreichen. Basis der Agilität ist, wie ich erläutert habe, Vertrauen – Vertrauen in das Kind, den Mitmenschen, den Mitarbeiter und den Zulieferer oder Kunden. Doch ganz wichtig ist auch das Vertrauen in uns selbst, unsere Fähigkeiten, Potentiale, unser Können, aber auch, unsere Grenzen zu erkennen und diese Grenzen auch zu kommunizieren. Agilität erfordert also auch eine gewisse Souveränität im Denken und Kompetenz im Problemlösen eines jeden. Nur wenn wir auch **unsere Grenzen** erkennen und diese mit Vertrauen in unser Gegenüber kommunizieren, können wir beim agilen Arbeiten früh genug erkennen, wo Nachdenken und Innehalten angesagt sind. Dies gilt beim Kind – wo wir als Eltern auch Grenzen setzen und kommunizieren müssen, um vor Gefahren zu bewahren. Aber auch in unserem Alltag im Privaten und im Unternehmen, wo wir auch bei einem agilen Agieren die Grenzen dieser Arbeitsweise erkennen müssen, damit aus der Agilität kein planloser Aktionismus wird. Dies führt – insbesondere auch bei der Entwicklung komplexer technischer Systeme, wie zum Beispiel dem hochautomatisierten Fahren im Fahrzeugbau, zu unkalkulierbaren Risiken sowohl im Produkt als auch für das Unternehmen. Aber auch bei den Team-Mitgliedern können nicht erkannte Grenzen körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit zu einem „Ausbrennen“ führen, das sicher keine nachhaltige Zufriedenheit und Befriedigung im Arbeitsalltag erzeugt, sondern Ablehnung der agilen Methoden und Prozesse. Ich möchte dazu auf meinen Weihnachtsbrief 2015 verweisen, wo ich das Thema „fordern ohne zu

überfordern“ besprochen habe. Dies „Überfordern“ – zum Beispiel durch die hohe Verdichtung von Arbeitsschritten und Entscheidungsprozessen – sehe ich als ein großes Risiko bei einer unreflektierten Umsetzung der agilen Arbeitsweise gerade auch in Unternehmen an und damit ist niemandem geholfen! Dabei ist die Grenze zwischen Fördern durch

Fordern hin zum Ängstigen durch Überfordern immer vom individuellen Menschen abhängig! Erfolgreiche Agilität im Tun erfordert Souveränität im Denken, Kompetenz im Problemlösen und Vertrauen in mein Gegenüber und in mich selbst, davon bin ich zutiefst überzeugt! Agilität in einem Unternehmen muss dabei sowohl Top-Down als auch Bottom-Up angegangen werden. Dabei reicht eine neue „Kleiderordnung (Designer-Jeans statt Anzug und Krawatte)“ oder ein „Du“ auf allen Ebenen nicht aus, um ein wirkliches Commitment aller Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Verständnis von Zusammenarbeit und Vertrauen zu erreichen. Eine Kombination der planvollen, strukturierten Vorgehensweise mit Methoden und Prozessen der agilen Arbeitsweisen – mit dem Menschen im Mittelpunkt aller Anstrengungen – scheint mir für die meisten Problemlösungen die richtige Vorgehensweise zu sein. Ganz sicher gilt dies für die Produktentwicklung! Diese intelligente Kombination verstehen wir unter ASD – Agile Systems Design. Darüber mit Ihnen ins Gespräch zu kommen, ist einer unserer Wünsche für das kommende neue Jahr 2018!

Zu Informationen aus dem KIT und dem IPEK möchte ich in diesem Jahr im Wesentlichen – wie bereits im letzten Jahr, auf die beigelegte, in diesem Jahr etwas umfangreichere „IPEK Inside“ verweisen, in der Sie viele interessante Informationen und Impulse zu Kooperationsmöglichkeiten aus unserer täglichen Arbeit bekommen.

Bedanken möchte ich mich bei allen, die mir zu meinem 60. Geburtstag gratuliert haben. Es tut gut, dass so viele Menschen, die mich in all den Jahren begleitet haben, mir in vielfältiger Art ihre Wertschätzung ausgedrückt und alles Gute für die Zukunft gewünscht haben. Besonderer Dank gilt dabei meiner lieben Frau Kornelia, die mehr als vier Jahrzehnte unter anderem auch meine persönliche Agilität tapfer ertragen und immer als starker Partner an meiner Seite gestanden hat.

Ich möchte Ihnen – auch im Namen von Herrn Kollegen Sven Matthiesen und Herrn Sascha Ott sowie dem gesamten IPEK-Team – ruhige und erholsame Weihnachtstage sowie alles Gute, Glück und vor allem Gesundheit im Jahre 2018 wünschen. Im guten Sinne dürfen wir Ihnen zusätzlich **Agilität im Tun**, begründet auf **Souveränität im Denken, Kompetenz im Problemlösen und Vertrauen in Ihr Gegenüber und in Sie selbst** wünschen.