



# Wunderwaffe Agilität?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Der CTO seufzt: „Ach, wären wir doch nur Spotify.“ Neidisch schaut er auf die Ikone der Agilität, wo die Squad- und Tribe-Organisation selbst für mehrere Tausend Mitarbeiter funktioniert, und der Markterfolg Recht gibt. „Das muss doch auch bei uns klappen“, sagte er sich vor rund zwei Jahren und rief optimistisch die agile Organisation aus. Fortan sollten alle Prozesse und Arbeitsweisen in der Elektronikentwicklung auf den Prüfstand gestellt und an agilen Prinzipien ausgerichtet werden, allen voran Scrum. Von agil-dynamischen Management-Entscheidungen war genauso die Rede wie von sich selbst organisierenden Teams. Die Hoffnung dabei: nie dagewesene Flexibilität bei gleichzeitig hoher Geschwindigkeit, raus aus der permanenten Überlastung und obendrein quasi automatische Kundenzufriedenheit. Eine wahre Wunderwaffe also.

Heute hat sich Ernüchterung breit gemacht, und der damalige Optimismus

ist in Frust umgeschlagen. „Wir sind eben doch nicht Spotify“ ist auf den Fluren zu hören, „so richtig daran geglaubt haben wir sowieso nicht“. In der Tat bestätigt ein Blick in die Organisation, dass Entscheidungsprozesse so schwerfällig wie eh und je, Teams chronisch überlastet, Anforderungen immer noch viel zu lange unklar und Stand-Ups zu Kaffeerunden verkommen sind.

## Die Therapie passt nicht

Was lief falsch? Die schlichte Wahrheit ist, dass die Therapie nicht zum Problem passte. Folglich musste die Hoffnung in eine Methode, die in einer völlig anders geprägten Unternehmenskultur entwickelt und verfeinert wurde sowie für eine deutlich andere Art von Produkt eingesetzt wird, in die Irre führen. Weitere Details liefern die folgenden Punkte.

• **Der Nutzen entscheidet:** Ein glasklares Bild vom erwarteten unternehmerischen Nutzen schärft den Blick dafür, mit wel-

cher Methode er erreicht werden kann. Leider ist stattdessen häufig blinde Methodengläubigkeit anzutreffen.

• **Entscheidungskompetenzen,** zum Beispiel für Anforderungen, kommen nicht durch Sprints, Rollen, Stand-Ups oder Kanban-Boards. Sie sind das Ergebnis einer meist mühseligen Personalentwicklung.

• **Überlastung** wird nicht mittels elaborierter Schätzverfahren vermieden, sondern mit einer geeigneten Projektannahme-Strategie jenseits der rosaroten Vorstellung einer 100%igen Ressourcennutzung.

Das ist übrigens kein Plädoyer gegen agile Methoden, sondern eines für die wohlüberlegte Entscheidung darüber, welche Therapie zum Problem passt. Ohne diese Passung hilft die beste Methode nichts, und wenn sie noch so erfolgreich in anderen Unternehmen ist. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.