

# Agilität erfordert verändertes Führungsverhalten

Stefano Trentini ist bei Project Competence ein ausgewiesener Spezialist punkto Agilität. Hier fordert der Praktiker ein neues Führungsverständnis.

Stefano Trentini



Nicht zuletzt dank seiner neunjährigen Erfahrung als Mitglied der Geschäftsleitung SBB IT und Initiator der Agilitätstransformation könnte man Stefano Trentini als Pionier der IT-Agilisierung bezeichnen. Aber seither hat sich viel getan. Der Begriff Agilität ist vielerorts zum Buzz-Word verkommen. Trotzdem sind die dahinter liegenden Prinzipien eine Voraussetzung für die Digitalisierung im Unternehmen. So muss man etwa Arbeitsprozesse zuerst stark vereinfachen, um sie anschliessend mit vernünftigen Kosten zu digitalisieren.

## Agiler Mindset – erfolgreiche Digitalisierung

Wie aber die Digitalisierung in internen Prozessen und externen Dienstleistungen richtig umgesetzt wird, wissen die betroffenen Mitarbeitenden am allerbesten. Das höhere Management ist meistens zu weit weg und zu wenig operativ engagiert. So gesehen sollten die Mitarbeitenden mehr Spielraum für Selbstverantwortung oder Selbstorganisation erhalten. «Die Digitalisierung sollte nie zum Selbstzweck werden, sondern als Mittel betrachtet werden, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Dies verlangt von allen Mitarbeitenden eine Kundenorientierung und nicht wie bisher nur vom Management oder vom Verkauf», erklärt Stefano Trentini. «Die Anforderungen an Digitale Services und Prozesse ändern sich immer schneller. Dies verlangt von den Teams interdisziplinäres und iteratives Arbeiten. Nur ein agiler Mindset in den Mitarbeiter-teams garantiert eine erfolgreiche Digitalisierung.»

Seit letztem Jahr ist Trentini Managing Partner und Senior Management Consultant bei Project Competence und richtet seinen Fokus unter anderem auf den Kompetenzbereich Agilisierung. Agilität wird oft als eine neue dynamische Methodologie auf Teamebene dargestellt. Der Eindruck entsteht, dass mit einem neuen Vorgehen und «vielen bunten Post-its» alte Probleme der Projektabwicklung angegangen werden. Richtig eingesetzt macht Agilität eine Organisation deutlich leistungsfähiger und effektiver. Damit verbunden sind gemäss Trentini substanzielle Kostensenkungen – bei der SBB konnte etwa eine Reduktion der Software-Entwicklungskosten von 20 Prozent gemessen werden.

## Wie agile Transformation gelingt

Um jedoch das gesamte Potenzial einer Agilisierung auszuschöpfen, muss man die kulturellen und Führungsaspekte miteinbeziehen. Denn dieses Potenzial ist wesentlich grösser als bei einer rein methodischen Umsetzung. Eine agile Transformation gelingt vor allem dann, wenn agiles Arbeiten als neue Denkweise erkannt und ein vertieftes Verständnis der Grundlagen agilen Arbeitens entwickelt wird: «Daraus entsteht eine ganz neue Teamkultur. Agile Organisationen arbeiten anders,

“ **Die Digitalisierung sollte nie zum Selbstzweck werden, sondern als Mittel betrachtet werden, um den Unternehmenserfolg zu steigern.**

denken anders, handeln anders, sind stärker team- und mitarbeiterorientiert, auch stärker produkt- und werteorientiert. Und das funktioniert am besten, wenn von Anfang an die Grundprinzipien der Agilisierung verstanden und idealerweise verinnerlicht werden. Viele Unternehmen starten die Transformation direkt mit einem Prozess-Framework, führen z.B. SAFe ein, haben aber keine agile Kultur entwickelt. In diesem Fall ist die Gefahr gross sich in komplizierten, teilweise auch verwirrenden Prozessstrukturen zu verlieren», so Trentini.

Wie bei jedem Transformationsprozess ist es auch bei dieser Thematik enorm wichtig, dass die Geschäftsleitung, das Management dahintersteht und das auch wirklich will. Das ist bei einer Agilisierung aus mehrfacher Hinsicht entscheidend. Da agiles Arbeiten auch ein verändertes Führungsverhalten erfordert, sollte dementsprechend auch die oberste Führung das Neue leben – oder besser vorleben. «Ich würde heute sogar soweit gehen und behaupten, dass der Kern der Veränderung in einem neuen Führungsverständnis liegt. Agil bedeutet meistens, sich auf ein komplett neues oder anderes Führungsverhalten und eine neue Führungsrolle einzustellen. Und das betrifft das gesamte Kader. Es zeigt sich daher auch, dass die Veränderung durch agiles Arbeiten im Kader am grössten ist.» Durch das neue Führungsverständnis erhalten die Kader viel neue Freiräume, die entsprechend



zu gestalten sind. Bewährte Führungsmuster jedoch fallen weg: «Daran muss man sich zuerst gewöhnen. Auch die Mitarbeitenden können eigentlich nur gewinnen und erhalten in der Regel mehr Entscheidungskompetenzen.»

## Ganzheitliche Ausrichtung agiler Prinzipien

In sehr dynamischen Umgebungen ist der Gewinn durch Agilisierung enorm, wie Trentini betont. Daher sind natürlich gerade IT-, Software-, Forschungs- und Entwicklungsteams prädestiniert für diese Methodik. Trotzdem macht es manchmal auch Sinn, Bereiche wie den IT-Betrieb zu agilisieren. Dort ist das Zusammenspiel mit der agilen Fachabteilung und der agilen Entwicklung im Vordergrund. Der Begriff dafür ist BizDevOps und zeigt die ganzheitliche Ausrichtung von agilen Prinzipien, wie etwa die Prozesse immer über die ganze Wertschöpfungskette bis hin zum Kunden zu denken. Gleichzeitig sollte der Prozess auf persönlicher wie auf Team- und Führungsebene mit Trainings und Teamentwicklungen begleitet und die aktuellen Themen und Herausforderungen direkt und konsequent adressiert werden (siehe Kasten).

## PROJECT COMPETENCE

### Impuls-Workshop «Agilisierung»

Ist Agilität eine sinnvolle Lösung für Sie bzw. Ihre Teams? – Im eintägigen Impuls-Workshop «Agilisierung» entwickelt Project Competence mit Ihnen ein Verständnis für die Zusammenhänge des agilen Arbeitens, prüft die agile Fitness Ihrer Organisation, wirft ein Blick auf Chancen und Risiken und erarbeitet eine Roadmap, wie Sie Ihre Organisation transformieren können.

Mehr Infos: [www.project-competence.com](http://www.project-competence.com)