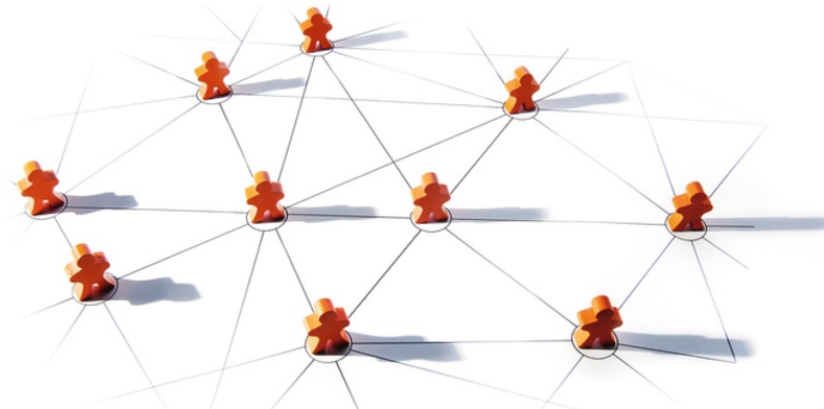


# Agiles Management: Führungs- und Organisationsprinzip

Haufe Online Redaktion, 11.2016



Eine agile Organisation wird von Netzwerkstrukturen dominiert. Hierarchische Strukturen werden dagegen abgebaut. Bild: MEV Verlag GmbH, Germany

Agilität - ursprünglich ein Begriff aus der Softwareentwicklung - ist inzwischen auch außerhalb der IT ein Thema: Agiles Management - nicht nur als Projektmanagement-Methode, sondern auch als Führungsprinzip und Organisationsstruktur. Doch oft ist nicht klar, was sich hinter "Agilität" wirklich verbirgt.

Agiles Management ist zweifellos ein Trendthema. Das Konzept der Agilität hat aber schon eine lange Tradition. Die Unternehmensberatung Kienbaum hat ihre Change-Management-Studie 2014/2015 unter dem Titel „Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten“ veröffentlicht. Jens Bergstein, Autor der Studie und Berater bei Kienbaum, erklärt in der zugehörigen Pressemitteilung Agilität als „die Fähigkeit einer Organisation, rasch auf Veränderungen zu reagieren“. Andere Definitionen beschreiben Agilität als die höchste Form der Anpassungsfähigkeit.

## Die sechs Dimensionen der Agilität

Die auf Agilität spezialisierte Unternehmensberatung HR Pioneers hat ein Modell entwickelt, demnach Agilität im wesentlichen aus sechs Dimensionen besteht. Diese sind:

### 1. Das agile Zielbild

Zunächst sollten Unternehmen ein agiles Zielbild oder eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen zu haben. Die "**agile Vision**" sollte verschiedene Komponenten beinhalten, zum Beispiel ein Zielbild agiler Organisationsstrukturen, einer agilen Unternehmenskultur und auch eines agilen Führungsverständnisses. Damit wird deutlich, wo und wie die Organisation verändert werden muss.

Ein häufiges Beispiel aus der Praxis: Viele Unternehmen starten agile Veränderungsprozesse in ihren IT-Bereichen. Nach einiger Zeit stellt sich die Frage, ob Agilität nur auf Projekt- oder Produktentwicklungsebene verstanden werden soll oder doch für weitere Bereiche der Organisation. Spätestens dann hilft es, eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln, wie mit der „Agilität“ des Unternehmens umgegangen wird. Denn nur so kann die agile Transformation systematisch angegangen, gesteuert und vorangetrieben werden.

## 2. **Kundenorientierte Organisationsstruktur**

Traditionelle Organisationen fokussieren sich sehr stark auf sich selbst. Sie denken in Pyramiden und Silos. Agile Unternehmen hingegen richten ihre Strategie an dem Kunden aus und streben eine Maximierung des Kundennutzens an. Dies bedeutet, dass sie beginnen, ihr Unternehmen **konsequent in allen Bereichen vom Kunden her zu denken**.

In der Praxis entwickeln agile Organisationen **netzwerkartige Strukturen** oder bringen die **Ablauforganisation** mithilfe von **cross-funktionalen Teams** in Richtung Kunde in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Die **Aufbauorganisation** rückt in den Hintergrund, weil dort keine unmittelbare Wertschöpfung stattfindet. Sie wird nun als Befähiger der Ablauforganisation verstanden. Dies setzt in der Praxis aber ein großes Umdenken im Selbstverständnis und der Haltung der Linienführungskräfte voraus.

## 3. **Iterative Prozesslandschaften**

Bisher ist es in traditionellen Organisationen üblich, Projekte und Produkte wasserfallartig zu planen. Fünf-Jahrespläne führen zu „erzwungenen Lügen“, weil noch keiner weiß, was wirklich passieren wird. Es wird viel Zeit auf das Planen und Konzipieren verwendet, bis schließlich nach Monaten erste Ergebnisse präsentiert werden. In agilen Unternehmen steht nicht nur bei der Organisationsstruktur der Kunde im Fokus, sondern auch bei den Prozessen. Das heißt: Kurze Sprints statt lange Planungszyklen. Um die Kundenbedürfnisse möglichst rasch bedienen zu können, setzen agile Unternehmen auf ein **iteratives Vorgehen** und das Liefern in **Inkrementen**, also **kurzfristigen Ergebnissen**. Hierfür nutzen sie häufig Vorgehensmodelle wie zum Beispiel **Scrum**. Dadurch können dem Kunden sehr schnell Ergebnisse präsentiert werden. Die Teams arbeiten so eng am Kunden, dass ein entsprechend hoher Grad an Selbstverpflichtung herrscht und sie sich gegenüber dem Kunden als ergebnisverantwortlich zeigen. Dies führt zu einer ausgeprägten **Selbstverantwortung der Mitarbeiter**. Fazit: Agile Prozesse sind interaktiv und inkrementell. Sie fokussieren auf kurzfristige Ergebnisse und ermöglichen eine schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen.

## 4. **Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis**

In den traditionellen Organisationen arbeiten die Mitarbeiter für die funktionalen Führungskräfte, die Führungskräfte sind als ausgebildete Experten häufig der Engpass oder erzeugen auch sehr stark über Vorgaben Druck, um Ergebnisse zu erzielen. In agilen Organisationen ändert sich die **Rolle der Führungskräfte** komplett und damit auch die Anforderung an deren Kompetenzen und Haltungen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Dieses „sich-in-den-Dienst-Stellen“ wird auch als das Prinzip des „**Servant Leadership**“ verstanden. Die Führungskraft will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können. Damit können wiederum Kundenbedürfnisse noch besser bedient werden.

Ein Führungsverständnis in agilen Unternehmen ist von einer anderen Haltung der Führungskräfte geprägt als bisher. Hier zeigt sich in der Praxis häufig, ob Agilität nur ein Modewort in den Unternehmen ist oder die Prinzipien und Werte verinnerlicht worden sind.

## 5. **Agile Personal- und Führungsinstrumente**

In traditionellen Organisationen wird HR oftmals als reiner Administrator wahrgenommen. HR steht weit weg vom echten Geschäftsleben und gilt sogar als Verhinderer von Agilität. Wenn sich aber das Führungsverständnis verändern soll, benötigen Unternehmen andere Personal- und

Führungsinstrumente. In agilen Organisationen übertragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung und Aufgaben zunehmend in die cross-funktionalen Teams, auch die HR-Bereiche treiben dies an. Dies kann zum Beispiel die vollständige Übertragung der Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter (in Form von "**Peer Feedback**") oder auch Verantwortungsübergabe in Recruiting-Prozessen sein. Die Mitarbeiter werden dafür stärker in die HR-Prozesse eingebunden, passend zur vorherrschenden ausgeprägten **Feedbackkultur**. Das bedeutet, dass HR im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften arbeitet und mit einem klaren Kundennutzen Werte schafft. HR ist der entscheidende Katalysator agiler Transformation. Ohne HR werden agile Transformationen scheitern. Leider sind in der Praxis die wenigsten Bereiche dafür aufgestellt.

## 6. Die agile Unternehmenskultur

Die Kultur der traditionellen Organisationen verhindert häufig ein höheres Maß an Agilität. Absicherungsmechanismen, Monologe, enge Regeln, viele standardisierte Vorgaben oder wenig Entscheidungsfreiheiten für Mitarbeiter sind Elemente solcher Kulturen. Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen. Diese Merkmale zeigen sich auch darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt und offen und konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird. Viele bisherige Statussymbole werden unwichtiger, weil auf Augenhöhe gehandelt wird. Agile Organisationen haben eine Kultur, die Veränderungen willkommen heißt. Dies ermöglicht eine deutlich schnellere Anpassung der Organisation an neue Rahmenbedingungen, was ein elementarer Wettbewerbsvorteil der Zukunft sein wird.

Idealerweise gelingt es den Unternehmen, die Veränderungen auf diesen sechs Dimensionen des Trafo-Modells in Einklang zu bringen. So lässt sich die größtmögliche Wirkungskraft erzielen, da nur in einem Zusammenspiel der Veränderungen auf den unterschiedlichen Dimensionen die volle Wirkungskraft der Agilität erreicht werden kann. In der Praxis sehen wir, dass eine Dimension als Engpass für die Organisation ausreicht, um den Reifegrad an Agilität stagnieren zu lassen. Das Prinzip lautet somit, dass jede einzelne Dimension die Entwicklung an Agilität begrenzen kann. Es ist also essenziell, immer den entscheidenden Engpass in den Dimensionen zu ermitteln und zu lösen, um den Reifegrad an Agilität zu steigern.

### **Definition: Was eine agile Organisation ausmacht**

Kriterien, die (eher) ein agiles Unternehmen und agiles Management laut der Kienbaum-Befragung ausmachen, sind unter anderem moderne Formen der internen Kommunikation – die Verwendung eigener Social Media innerhalb der Firma, die starre Informations- und Abstimmungsstrukturen aufbrechen sollen. (Lesen Sie hier: In fünf Schritten zum Enterprise 2.0). Eine weitere Kompetenz agiler Unternehmen sei außerdem, dass das Top-Management wichtige Entscheidungen zügig treffe. Zudem zählt Kienbaum die Förderung durchlässiger Hierarchien zu den agilen Kriterien sowie „atmende“ Systeme und Verfahren, die schnell und flexibel Veränderungen im Markt aufnehmen und darauf adäquat reagieren können. Change-Guru John Kotter meint: Unternehmen sollten über die klassische Organisation ein "zweites Betriebssystem" legen, um agil zu werden.

### **Agile Führung: Vertrauenskultur und Eigenverantwortung der Mitarbeiter**

Wer agiles Management als Führungsprinzip etablieren möchte, dürfe das Thema Unternehmenskultur nicht unterschätzen. Agiles Management braucht eine Vertrauenskultur, "die die Agilität von Unternehmen nach Ansicht der Teilnehmer fördert: Eine solche Vertrauenskultur ermutigt Mitarbeiter, aktiv und schnell individuelle Lösungen an der direkten Kontaktstelle zum Kunden zu entwickeln,

anstatt auf zentrale Vorgaben zu warten oder durch zu viele und zu starre bürokratische Planungs-, Kontroll- und Reporting-Aktivitäten gelähmt zu werden“, fügt Achim Mollbach von Kienbaum – ebenfalls Autor der Studie – hinzu. Im Kern geht es also um die Selbstverantwortung der Mitarbeiter (lesen Sie hierzu auch: Mitarbeiter mit der Lizenz zum Steuern).

### **Agiles Arbeiten: Kurze Planungszyklen, iteratives Vorgehen, laterale Führung**

Im Artikel „Agil anpassen!“ in Ausgabe 11/2014 des Personalmagazins nennen die Autoren der auf agiles Management spezialisierten HR-Beratung „HR Pioneers“ noch weitere wichtige Kriterien: „Das Konzept der Agilität umfasst kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), sodass sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich wird („inspect and adapt“). Fehler werden frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden, Prioritäten werden regelmäßig hinterfragt und neu ausgerichtet. Agilität steht für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung.“

### **Agiles Management nimmt Kunden und Mitarbeiter in den Fokus**

Für die Entscheidungsfindung in Organisationen bedeute das, dass Entscheidungen dort getroffen werden, „wo das Wissen und nicht die disziplinarische Macht sitzt.“ Das heißt laut den Autoren auch: Kunden werden von Beginn an in die Produktentwicklung eingebunden, sodass kontinuierliches Feedback und sofortiger Lerntransfer prozessimmanent sind. Prozesse werden aus Kundensicht gedacht. „Agile Organisationen haben zudem verstanden, dass radikale Kundenorientierung einhergeht mit radikaler Mitarbeiterorientierung“, fügen die Autoren hinzu und fassen zusammen: „Bei Agilität geht es um Menschen und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit.“

Für die Organisationsentwicklung bedeute dies, dass sich hierarchisch geprägte Organisationen in Richtung Netzwerkstrukturen entwickeln – auf den Grundlagen Vertrauen, Transparenz, offene Fehlerkultur sowie disziplinierte und leidenschaftliche Selbstverantwortung. (Mehr Informationen zum Thema "Agilität und agiles Arbeiten in Unternehmen" finden Sie auf dieser Themenseite.)

### **Mehr als ein Trend – ernsthafte Debatte zur Agilität nötig**

Mit diesen Kriterien und Definitionen wird klar: Agiles Management ist mehr als Flexibilität. Wer auf eine agile Organisation setzt, muss sich Gedanken machen zu Führungs- und Kommunikationskonzepten. Wer agiles Arbeiten will, muss die Grundlagen der bisherigen Zusammenarbeit infrage stellen. Darum sollte Agilität auch nicht nur als Trend betrachtet werden, der schnell im Unternehmen umgesetzt wird. Vielmehr ist eine ernsthafte Betrachtung vonnöten, die langfristige Konsequenzen mit sich bringt. (Lesen Sie hierzu auch: Agilität - Mythos oder Realität?).

Gerade HR ist dabei gefordert: „HR muss jetzt den Mut aufbringen, bestehende Best Practices im HR-Bereich komplett infrage zu stellen und diese für ihr Unternehmen neu zu denken“, so die HR-Pioneers-Berater. Fazit: Agilität - Mythos oder Realität?

## Fazit: Agilität - Mythos oder Realität?



Die agile Organisation: Hype oder Notwendigkeit? Bild: pixabay

Agilität ist zweifellos "in Mode". Aber was ist wirklich dran? Ist die agile Organisation nur ein Hype oder eine Notwendigkeit, um im digitalen Wandel zu bestehen? Ein Fazit von Andre Häusling und Stephan Fischer.

Die benötigte Agilität einer Organisation ist abhängig davon, ob und wenn ja welchen Wandlungsbedarf diese Organisation aufgrund der Veränderungen in ihrer Umwelt sowie der internen Anforderungen tatsächlich hat. Entsprechend braucht es auch eine gute Beobachtung und Antizipation der eigenen Umwelt, um zu sehen, ob und inwieweit es einer gezielten Förderung der eigenen Agilität bedarf. Es ist ebenso ein klarer Blick nach innen notwendig, um Anpassungsbedarf zu verstehen.

Nur der individuell richtige Reifegrad an Agilität führt zum Erfolg

Im Umkehrschluss kann es nämlich sein, dass besonders agile Unternehmen nicht den bestmöglichen Erfolg aufweisen, da sie sich in einer Umwelt des langsameren Wandels befinden. Es scheint also die Formel zu gelten: Der richtige Reifegrad an Agilität für den tatsächlich erforderlichen Wandel in der Umwelt ist entscheidend.

Nicht einfach dem Hype hinterherlaufen

Die Förderung von Agilität beinhaltet also immer eine gezielte Reflexion der internen und externen Agilitätsbedarfe. Ohne diese Agilitätsbedarfe entsteht das Risiko, dass Agilität zum schlichten Trend mutiert, dem für eine kurze Zeit viele Unternehmen hinterherlaufen, ohne das Thema in seiner Bedeutung jedoch tatsächlich zu verstehen und in der Praxis umzusetzen. Dann bleibt Agilität ein Mythos, also eine kollektive (und irrationale) Vorstellung von Organisationen, die etwas erklärt und verspricht, der man aber kaum Glauben schenkt. Richtig angewendet hat Agilität aber das Zeug zu echter Durchschlagskraft.

# Das Konzept der Agilität: Geschichte und Entwicklung



Agilität ist mehr als bunte Post-its kleben. Bild: Corbis

Das Konzept der Agilität als Führungs- und Organisationsprinzip ist nicht neu. Gerade erlebt das Thema im Management einen regelrechten Hype. Ein Blick auf die Geschichte des Konzepts seit den 50er-Jahren zeigt drei Entwicklungswellen.

Das Konzept der Agilität gibt es seit den 1950er-Jahren in der Systemtheorie von Organisationen. Dabei kann stellvertretend auf den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons verwiesen werden, der vier Funktionen identifiziert hat, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten. Er beschreibt dabei die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (Adaptation), Ziele zu definieren und zu verfolgen (Goal Attainment), Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (Integration) und grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (Latency). Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Funktionen ergibt sich das bekannte AGIL-Schema.

## **Agile Manufacturing**

Seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts taucht das Konzept in veränderter Form unter „agile Manufacturing“ wieder auf. Im Fokus stehen die schnelle Produktentwicklung (Simultaneous Engineering), multi-funktionale Teams und die ständige Optimierung der Produktionsabläufe während des Prozesses. Durch die aktuellen Diskussionen um Industrie 4.0 erfährt die agile Produktion eine weitere und tiefere Befassung mit dem Thema.

## **Agile Softwareentwicklung**

Schließlich findet sich Agilität seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter der Überschrift der agilen Softwareentwicklung und verstärkt durch Methoden wie „Scrum“ wieder. Dabei gibt es mit der Formulierung des sogenannten „agilen Manifests in der Softwareentwicklung“ eine Art Handlungsorientierung, nach welchen Prinzipien die Entwicklung von Software gestaltet sein sollte, damit sie als agil zu bezeichnen ist und die damit postulierten Vorteile tatsächlich zum Tragen kommen.

## **Die agile Organisation**

Die aktuellen Megatrends in der Arbeitswelt bringen ganz neue Herausforderungen mit sich, bei denen das jahrzehntealte Konzept der Agilität eine Renaissance erfährt und einen praktischen Nutzen bieten kann. Neu ist dabei, dass aktuell viele Unternehmen das Thema der Agilität nicht auf einen Teil ihrer Organisation, sei es die Produktion oder die (Software-)Entwicklung beschränken, sondern eher Fragen wie die Transformation von Unternehmensbereichen oder sogar ganzen Unternehmen in Richtung Agilität im Fokus stehen.

**Was ist Agilität und wie kann ein Unternehmen agil werden? Betrachtet man die verschiedenen Definitionen von Agilität in der Literatur, so kristallisiert sich heraus, dass die agile Organisation im wesentlichen durch vier Dimensionen gekennzeichnet ist.**

Agilität ist kein neues Thema, sondern existiert bereits seit fast 70 Jahren in unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen (lesen Sie auch: Das Konzept der Agilität: Geschichte und Entwicklung). Es erhält aber durch die Digitalisierung eine größere Bedeutung und eine hohe Aktualität. Allerdings bleibt der Begriff Agilität in Publikationen und im beruflichen Sprachgebrauch häufig nach wie vor unscharf – oder optimistischer ausgedrückt – schillernd. Nachfolgend ein Überblick über Definitionsansätze aus wissenschaftlicher Literatur und in der Praxis.

### **Agilität: Definition in der Literatur**

In der Literatur wird unter Agilität die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Zudem muss es sich schnell an interne und externe Veränderungen anpassen, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. So wird Agilität zu einem essenziellen Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit für das Überleben eines Unternehmens.

### **Die agile Organisation: schlank, flexibel, kundenorientiert**

Betrachtet man eine Vielzahl unterschiedlicher Beiträge zum Thema Agilität, so kann man bestimmte Eigenschaften und Besonderheiten derjenigen Organisationen identifizieren, die immer wieder als charakteristisch für agile Organisationen beschrieben werden. Dabei handelt es sich zumeist um flexible und schlanke, innovative und kundenorientierte, mitarbeiterkompetenzorientierte, sich auf neue Technologien stützende Organisationen, die Marktentwicklungen frühzeitig erkennen und sich bei den Strukturen und Prozessen wie bei den Personen (quantitativ und qualitativ) und Kulturen schnell anpassen. Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert das Überleben! Dieses Grundprinzip ist entnommen aus der Evolutionstheorie sowie aus Gedanken der Kontingenztheorie.

Agilität ist Anpassung an interne und externe Veränderungen

Die Evolutionstheorie argumentiert, dass die Entwicklung von Organisationsstrukturen einem evolutionären Prinzip folgt, das in zwei alternativen Varianten auftritt: Die Organisationsumwelt (exogen) und/oder die Organisationsinwelt (endogen) determinieren den Evolutionsprozess. Danach gibt es drei Gründe, warum Organisationen nur in geringem Maße fähig sind, sich an Umweltveränderungen anzupassen.

- Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Interessengruppen, die unterschiedliche Ziele verfolgen.
- Es existieren nur unvollkommene Informationen über Zweck-Mittel-Beziehungen.
- Und schließlich gibt es das Phänomen der Trägheit von Organisationen.

Die organisationale Trägheit lässt sich in interne und externe Hindernisse einteilen. Die internen Hindernisse können nicht getätigte Investitionen, fehlendes Know-how oder innerer Widerstand gegen Veränderung sein. Die externen Hindernisse können Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren oder die finanzielle Belastung für die Beschaffung des nötigen Know-hows sein.

Aus den oben beschriebenen Erkenntnissen lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen, die für die Definition des Begriffs "Agilität" essentiell sind:

- Agilität ist eine wichtige Voraussetzung für die Anpassung an eine sich verändernde Umwelt sowie an eine veränderte Inwelt, was das Überleben von Organisationen sichert.
- Das Gegenteil von Agilität ist die Trägheit eines Unternehmens.

### **Agilität: Definition und Verständnis des Begriffs in der Praxis**

Inzwischen liegen erste **quantitative Studien** zur Verbreitung und Ausgestaltung von agilen Methoden und Praktiken in Unternehmen in Deutschland vor. Notwendigerweise können diese Befragungen jedoch nur schwer eruieren, welche Konzepte und begriffliche (Vor-)Verständnisse von Agilität oder agilen Methoden die Befragten überhaupt zugrunde legen. Daher hat das Institut für Personalforschung (IfP) an der Hochschule Pforzheim eine explorativ angelegte **qualitative Studie** durchgeführt. Mehr zu dieser Studie lesen Sie im Beitrag: "Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?"

### **Die vier Dimensionen von Agilität: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung**

In der Studie kristallisierte sich heraus, dass in der Praxis unter Agilität vier zentrale Aspekte verstanden werden: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung. Unter **Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit** wird verstanden, dass Organisationen schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren und sich schnell an Veränderungen anpassen müssen.

Der dritte zentrale Aspekt ist die stärkere **Kundenzentriertheit**, die durch Agilität erzielt wird oder werden soll. Hier sind es vor allem die kurzen Zyklen und Iterationen, das Vorwärtsgehen in kleinen Schritten und die Möglichkeit punktuell und schnell auf Kundenwünsche zu reagieren.

Neben Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung benennen die Studienteilnehmer einen weiteren für sie zentralen Aspekt: die **agile Haltung**. Diese agile Haltung, manchmal auch als **agiles Mindset** bezeichnet, umfasst verschiedene Punkte bezüglich (veränderter) Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Wesentlich ist demnach ein wertschätzender Umgang, der eine Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht.