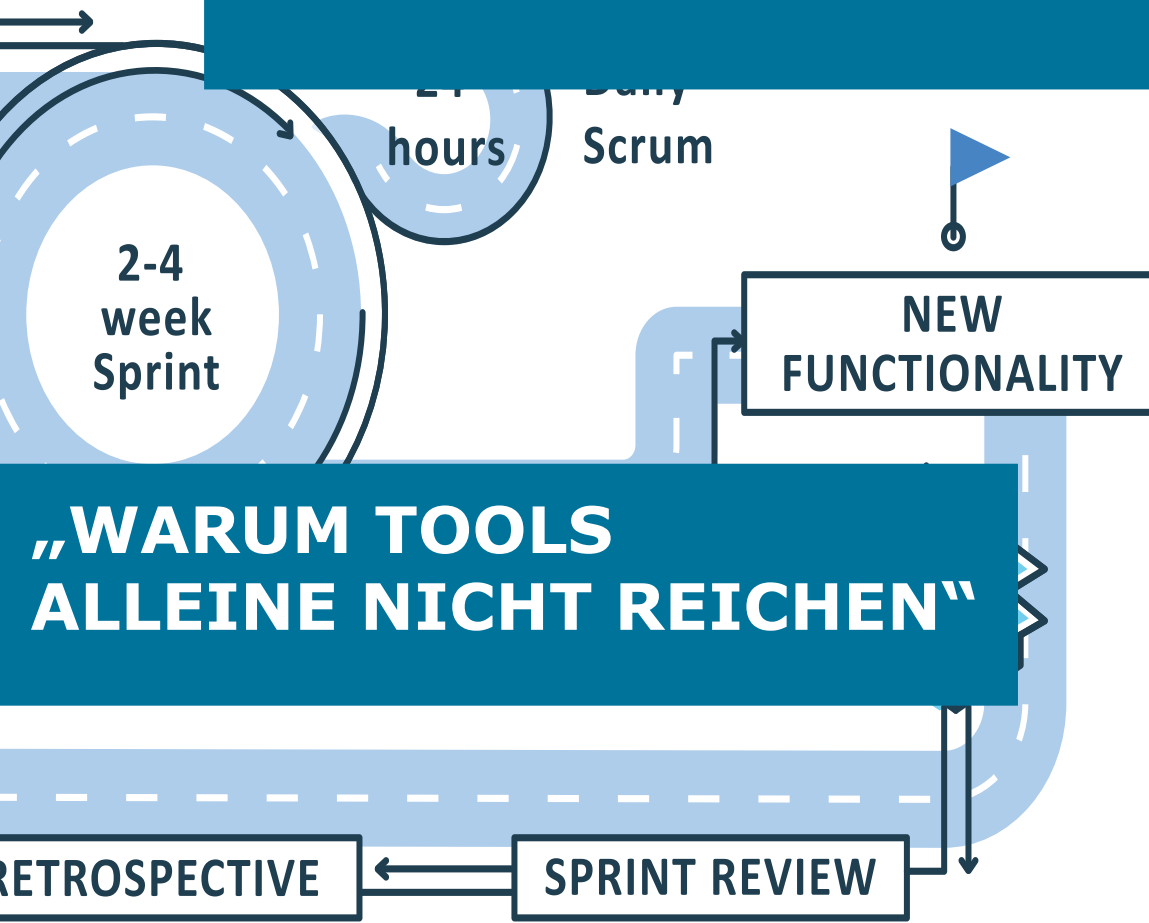


AGILES FÜHREN



„WARUM TOOLS ALLEINE NICHT REICHEN“



Rückblick und Einblick

Die letzte Ausgabe 01/2018 hatte den Schwerpunkt der „Digitalisierung“. Es wurde damals bereits darauf hingewiesen, dass Digitalisierung, Auslöser dafür ist, Unternehmenstrukturen neu zu überdenken. Führungskräfte sind gefordert, sich anders aufzustellen. Das bedeutet vor allem, eine neue Haltung zu beziehen.

Digitalisierung erfordert deshalb von Menschen, sowie auch von der Organisation selbst „agiler“ zu werden. Viele Organisationen setzen deshalb bereits in einigen Bereichen des Unternehmens, wo es möglich bzw. auch notwendig ist, agile Tools ein, um agiles Arbeiten zu ermöglichen.

Mit dem Einsatz von Tools ist es jedoch nicht getan. Agile Tools und Methoden brauchen auch die entsprechende Führung. Denn so wie es der Titel dieser Ausgabe bereits ankündigt, erfordern agile Tools auch die notwendige Führung.

Herr Rüdiger Schönbohm – Kooperationspartner von trilog, verfügt über eine langjährige Expertise in diesem Bereich, die er uns für diese Ausgabe zur Verfügung stellt.

Das trilog Team wünscht Ihnen viel Freude beim Lesen & anschließendem Reflektieren ...

Inhalt

- 4 Einleitung**
- 5 Woher kommt „Agiles Arbeiten“?**
- 8 Das agile Vorgehensmodell SCRUM**
- 12 Product Owner, Scrum Master und Team - der magische Dreiklang**
- 20 Die Herausforderung in der Umsetzung und weshalb Führung unverzichtbar ist**
- 26 Ausblick**
- 29 Steckbrief Rüdiger Schönbohm**

Einleitung

Agiles Führen und Agiles Arbeiten gehören untrennbar zusammen. Mischformen von agilen und klassischen (hierarchischen) Führungs- und Arbeitsmodellen gibt es zwar und sie können in bestimmten Situationen durchaus sehr sinnvoll sein, allerdings sind die Change-Aspekte für die Betroffenen ganz erheblich.

Denn agile und klassische Führungs- und Arbeitskonzepte sind in vielen Aspekten inkompatibel, nicht zuletzt, weil in traditionellen Unternehmen etablierte Standards und Regelungen, die sog. „Governance“, und damit über Jahre geprägte Verhaltensweisen, die letztendlich eine Firmenkultur entscheidend prägen, oft nicht zu Agilität passen.

Es ist daher wenig überraschend, dass sich viele Organisationen eher schwertun, in einem gewachsenen, traditionellen Führungs- und Arbeitsumfeld, echte Agilität nachhaltig zu implementieren. Vereinzelt agile Teams, die mit neuen Methoden und Werkzeugen experimentieren dürfen, gibt es unterdessen durchaus in zahlreichen Unternehmen.

Aus den Erfahrungen dieser Teams jedoch wirklich zu lernen und dann die Konsequenzen für die restliche Organisation abzuleiten, ist eine ganz andere, wirklich große Herausforderung. Um etwas besser zu verstehen, warum das so ist, sollten wir zunächst einen Blick in die Ursprünge agilen Arbeitens werfen.

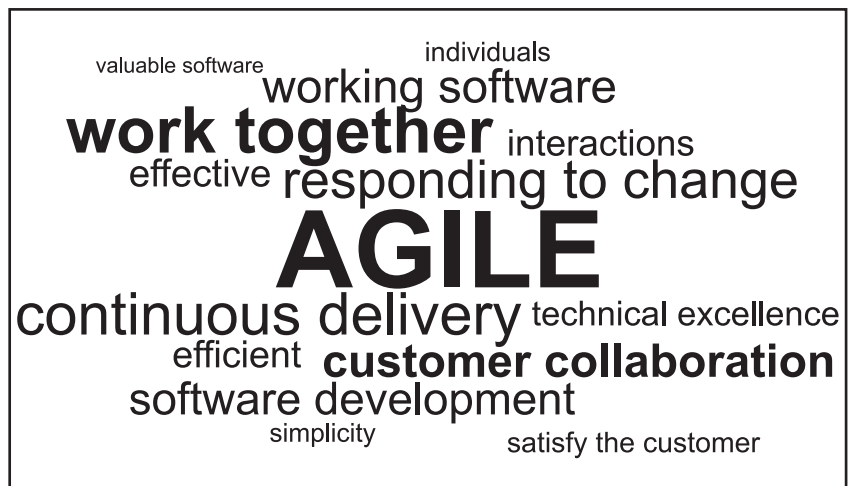
Woher kommt „Agiles Arbeiten“?

Agilität ist an sich nichts Neues. Immer dort, wo schnelles, flexibles, proaktives und ergebnis-orientiertes Handeln gefordert ist, ist ein agiles Vorgehen grundsätzlich sinnvoll. Dies gilt umso mehr, je eher die Situation unübersichtlich, schlecht plan- und vorhersehbar ist.

So überrascht es nicht, dass Agilität und agiles Vorgehen in kleinen Teams („Squads“) zunächst im militärischen Kontext erprobt wurde. Auch der Begriff VUCA, der heute oft in einem Atemzug mit Agilität zitiert wird, wurde ursprünglich von den US-Militärs in den 90er Jahren geprägt. US-General Krulak beschrieb 1999 in seinem Beitrag „The Strategic Corporal“ die agile Vorgehensweise als „Operation Absolute Agility“ [Krulak 1999, S. 1].

Interessanterweise stammen diese Ansätze also genau aus dem Umfeld, aus dem historisch auch viele der heutigen traditionellen Begriffe der Unternehmensführung entlehnt sind, siehe den Chief Executive Officer oder Command & Control. In den folgenden Jahren haben VUCA als zentrale Beschreibung des wirtschaftlichen Umfelds des 21. Jahrhunderts und Agilität als eine mögliche Antwort darauf ihren Weg in die Management-Literatur gefunden.

Warum wird Agilität häufig in Verbindung mit Software genannt? Anders als bei vielen anderen Produktentwicklungen lassen sich Veränderungen in Software technisch verhältnismäßig einfach umsetzen. Diese Veränderungen können zum Beispiel vom Kunden gewünscht sein oder auch einfach nur aus der Beseitigung von Fehlern („bug fixes“) resultieren.



Einer der Meilensteine der Einführung von Empirie in der Software-Entwicklung war sicherlich die Veröffentlichung des „**Agilen Manifests**“ im Jahre 2001 durch eine internationale Gruppe von 17 Software-Entwicklern, die sich zum Ziel gesetzt hatten: „Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.“

Wirklich fehlerfreie Software zu schreiben, ist praktisch unmöglich. Daher kommt der Test- und Erprobungsphase im Projekt eine zentrale Bedeutung zu. Jeder von uns weiß, wie viele Updates regelmäßig bei Programmen und Apps erfolgen und der Kunde quasi in eine permanente Felderprobung eingebunden wird.

Die Entwicklung von Software ist daher eigentlich nie zu Ende. Mit der kontinuierlich zunehmenden Komplexität und Leistungsfähigkeit von Software wurde bereits in den 90er Jahren der Ruf nach einer veränderten Entwicklungssystematik laut, die Erfahrungswissen stärker gewichtet und Entscheidungen auf Basis von Bekanntem fördert.

Diese auch als Empirie bezeichnete Vorgehensweise ruht auf **drei Säulen, die allen agilen Vorgehensweisen zugrunde liegen: Transparenz, Überprüfung, Anpassung.**

Das Agile Manifest beschreibt nicht etwa Werkzeuge und Methoden agilen Arbeitens, sondern fokussiert vor allem auf **die „weichen“ Faktoren wie Werte und Prinzipien**, die das Ergebnis aus jahrelanger praktischer Entwicklungsarbeit waren.

Diese agilen Werte sind:

- 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

Dabei werden die traditionellen Werte rechts nicht etwa aufgegeben, sondern niedriger gewichtet als die „agilen“ Werte auf der linken Seite. Um diese Werte mit Leben zu erfüllen, definierte die Gruppe außerdem 12 Prinzipien, die bis heute Grundlage agilen Arbeitens und Führens sind.

Aus der Gruppe der Autoren des Agilen Manifests veröffentlichten Ken Schwaber und Mike Beedle ebenfalls 2001 mit „Agile Software Development with Scrum“ das erste Buch über das agile Vorgehensmodell SCRUM, dem 2003 Ken Schwabers „Agile Project Management with Scrum“ folgte.

2007 erschien schließlich Ken Schwabers drittes Buch, „The Enterprise and Scrum“. Darin geht es um die Ausweitung von SCRUM auf das gesamte Unternehmen [Wikipedia].

Das agile Vorgehensmodell SCRUM

Was genau ist SCRUM?

Oft fälschlicherweise als reiner Methodenbaukasten verkannt, ist SCRUM ein zwar gut zu verstehendes, in der Praxis aber meist schwierig umzusetzendes, ganzheitliches Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements.

Richtig angewendet, hilft es Menschen, komplexe adaptive Aufgabenstellungen anzugehen und versetzt sie in die Lage, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern [Auszug Scrum-Guide].

Scrum wird seit den frühen 1990er Jahren als Prozessrahmenwerk zum Management der Arbeit an komplexen Produkten verwendet. Es ist weder ein Prozess, noch eine Technik oder vollständige Methode. Vielmehr ist es ein Rahmenwerk (engl. framework), innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken zum Einsatz gebracht werden können. Scrum macht die relative Wirksamkeit des Produktmanagements und der verwendeten Arbeitstechniken (Methoden) sichtbar.

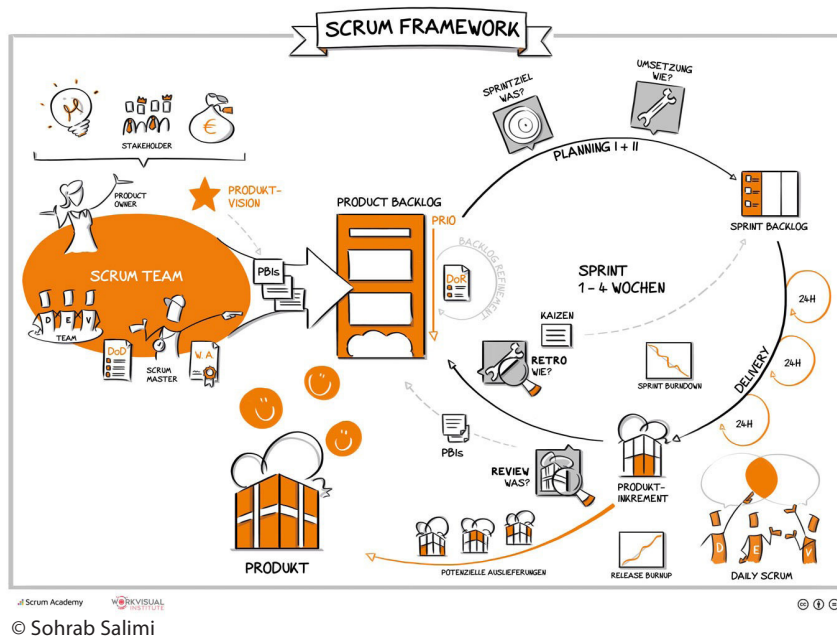
Das Scrum-Rahmenwerk besteht aus:

- Scrum-Teams (agile Teams)

und den dazu gehörigen:

- Rollen (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam)
- Ereignissen (Sprint, Sprint-Planung, Daily Scrum, Review und Retrospektive)
- Artefakten (Product Backlog, Sprint Backlog, Inkrement)
- Regeln

Jede Komponente innerhalb des Rahmenwerks dient einem bestimmten Zweck und ist unentbehrlich für den Einsatz von Scrum und dessen Erfolg. Durch die Regeln von Scrum werden die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Rollen, Ereignissen und Artefakten bestimmt. [Auszug Scrum-Guide].



Scrum wurde ursprünglich dazu entwickelt, um Produkte zu managen und zu entwickeln. Unterdessen wird es weltweit genutzt zur:

- Erforschung und Identifizierung rentabler Märkte, Technologien und Produktfähigkeiten
- Entwicklung von Produkten und Erweiterungen
- Auslieferung von Produkten und Erweiterungen, regelmäßig und mehrmals täglich
- Entwicklung und Aufrechterhaltung von Cloud-Umgebungen und anderer Produktivumgebungen
- Erhaltung und Erneuerung von Produkten

Aus der Software-Entwicklung stammend, werden Scrum und darauf aufbauende Vorgehensmodelle stark zunehmend auch in ganz anderen Feldern eingesetzt: in Regierungs- und Marketingprojekten, zur Verwaltung von Organisationen und generell in der Entwicklung von fast allem, was wir in unserem täglichen Leben als Einzelpersonen oder Gesellschaften verwenden. Für Produkte, Dienstleistungen oder auch das Management von Organisationen.

Vor dem Hintergrund einer starken Zunahme der Technologie-, Markt- und Umweltkomplexitäten (VUCA) erweist sich Scrum vor allem bei dem iterativen und inkrementellen Wissenstransfer als besonders effektiv.

Scrum ist vollständig im Scrum Guide beschrieben, der von Ken Schwaber und Jeff Sutherland in den späten 90er Jahren entwickelt wurde und seitdem kontinuierlich aktualisiert wird. Unterdessen gibt es viele Erweiterungen des ursprünglichen Scrum-Rahmenwerks, vor allem in Bezug auf Werkzeuge und Methoden sowie Fragen der Skalierung. Denn Scrum in der Reinform bezieht sich immer auf kleine Teams von nicht mehr als ~ 10 Mitarbeitern.

Größere Projekte, die mehr Kapazität erfordern, lassen sich damit nicht mehr abwickeln. Neuere Konzepte wie LeSS (Large Scale Scrum), SAFe (Scaled Agile Framework) oder Scrum of Scrums zielen daher darauf ab, die bekannten Vorteile kleiner Teams mit der Notwendigkeit größerer Einheiten und Kapazitäten zu verbinden.

Dabei wird unterschieden zwischen horizontaler Skalierung, also der „Verbreiterung“ auf einer Ebene, z.B. über Unterteilung in Teilprojekte, die gleichberechtigt nebeneinanderstehen, und der vertikalen Skalierung über mehrere Hierarchiestufen, z.B. zur Überführung ganzer Organisationseinheiten in agile Strukturen. Die resultierenden Organisationsentwicklungen sind allerdings meist ziemlich komplex, weshalb man sie bisher noch selten findet.

Im Folgenden wird daher nur die grundlegende Form des einfachen Scrum-Teams und das Zusammenspiel seiner Elemente eingegangen.

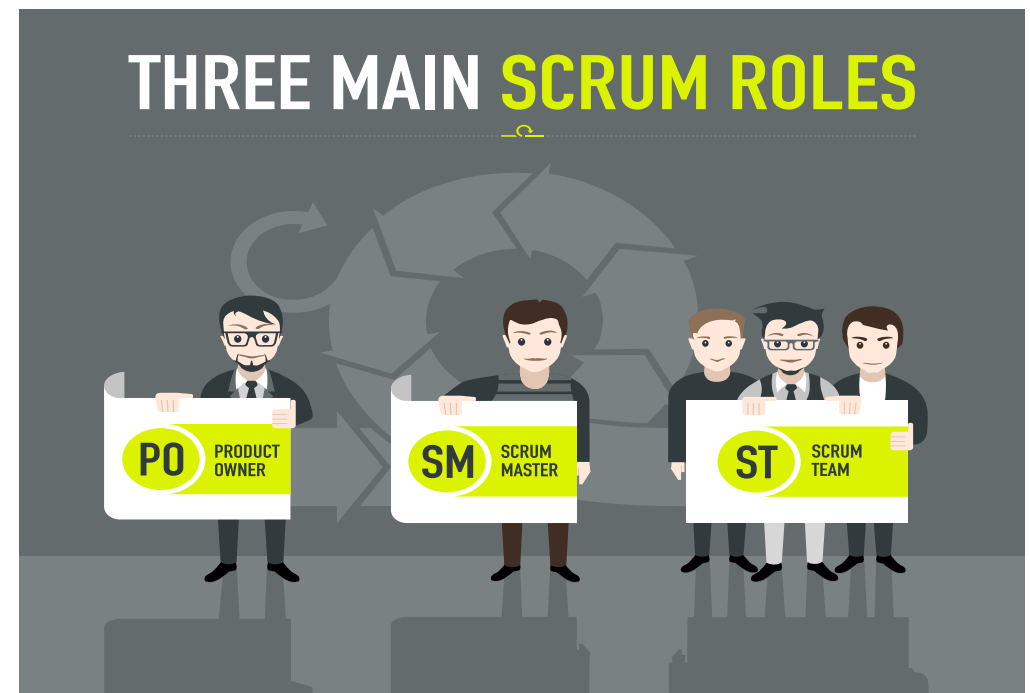
Product Owner, Scrum Master und Team - der magische Dreiklang

Es ist kein Zufall, dass in Scrum nur diese Rollen beschrieben werden, denn sie sind fein aufeinander abgestimmt und voneinander abhängig. Die „Magie“ des Zusammenspiels entfaltet sich daher auch erst, wenn alle Beteiligten das „richtige“ Rollenverständnis haben und danach „leben“.

Werden die Rollen nicht richtig verstanden und/oder unzureichend umgesetzt, besteht leicht die Gefahr von Reibung, Verwirrung und Blindleistung; die erhoffte Verbesserung bleibt dann aus oder kehrt sich um ins Gegenteil.

Besonders kritisch ist die Rolle des Product Owners (PO) und die Tatsache, dass es in Scrum aus gutem Grund keinen Projektleiter gibt. Vielmehr ist das Scrum-Team gesamtheitlich für den Erfolg des Projekts und das Ergebnis verantwortlich.

Besonders in traditionell hierarchisch geprägten Unternehmen wird häufig der PO gleichgesetzt mit einem quasi „agilen Projektleiter“, was aber nicht nur ungenau, sondern schlicht und ergreifend falsch ist. Noch schlimmer wird es, wenn PO und Scrum Master (ScM) sich in einer Person finden, oder der Product Owner aktiver Teil des Entwicklungsteams ist, der auch noch selber entwickelt.



Was sind die Aufgaben des Product Owners?

Aus dem Scrum-Guide:

„Der PO ist dafür verantwortlich, den Wert des Produktes zu maximieren, das aus der Arbeit des Entwicklungsteams entsteht. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum-Team und Einzelpersonen stark variieren.“

Des Weiteren ist der PO die einzige Person, die für das Management des Product-Backlogs verantwortlich ist.

(Zur Erklärung: das Product-Backlog enthält eine priorisierte, stets aktuelle gehaltene Liste aller Anforderungen an das Produkt/ Projektergebnis).

Das Management des Product-Backlogs umfasst:

- Die Product-Backlog-Einträge klar zu formulieren
- Die Einträge im Product Backlog so zu sortieren, dass Ziele und Missionen optimal erreicht werden können;
- Den Wert der Arbeit zu optimieren, die das Entwicklungsteam erledigt;
- Sicherzustellen, dass das Product Backlog sichtbar, transparent und für alle klar ist, sowie zeigt, woran das Scrum-Team als nächstes arbeiten wird;
- Sicherzustellen, dass das Entwicklungsteam die Product-Backlog-Einträge im erforderlichen Maße versteht.

Der PO kann die die zuvor genannten Arbeiten selbst durchführen oder sie durch das Entwicklungsteam erledigen lassen. Der PO bleibt jedoch immer rechenschaftspflichtig“.

Im Klartext: der Product Owner führt über Anforderungen und (Kunden-)Erwartungen, ist damit quasi der „Sprecher“ des Kunden und anderer Stakeholder sowie Nutzer (User). Er sorgt als Coach dafür, dass sein Entwicklungsteam die bestmöglichen Rahmenbedingungen vorfindet, um den Wert des Produktes zu maximieren. Er definiert das WAS und hilft, die Arbeit des Teams zu optimieren.

Die Frage, **WIE** die Projektziele erreicht werden, liegt dagegen federführend beim Entwicklungsteam (DevTeam).

Auch hierzu wieder ein Auszug aus dem Scrum-Guide:

„...Entwicklungsteams sind von der Organisation so strukturiert und befähigt, dass sie ihre eigene Arbeit selbst organisieren und managen. Die daraus resultierende Synergie optimiert die Gesamteffizienz und -effektivität des Entwicklungsteams.“



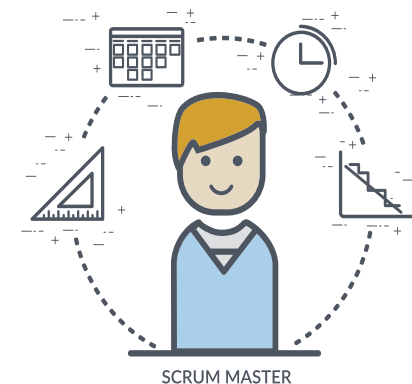
Welche Eigenschaften sollten Entwicklungsteams mitbringen?

- Sie sind selbstorganisierend. Niemand sagt dem Entwicklungsteam, wie es aus dem Product Backlog potenziell auslieferbare Funktionalität erzeugen soll.
- Entwicklungsteams sind interdisziplinär. Sie haben als Team alle Fähigkeiten, die notwendig sind.
- Scrum kennt für Mitglieder des Entwicklungsteams keine Titel. Dies ist unabhängig von der Arbeit, die diese Personen erledigen.
- Scrum kennt keine weiteren Unterteilungen innerhalb des Entwicklungsteams, ungeachtet der verschiedenen Themenfelder, mit denen das Team sich befasst...
- Einzelne Mitglieder des Entwicklungsteams können zwar spezialisierte Fähigkeiten oder Spezialgebiete haben, aber die Rechenschaftspflicht obliegt dem Team als Ganzem.“

In der Praxis verhandeln PO und DevTeam die für den jeweils nächsten Entwicklungsschritt (Iteration) geplanten Ergebnisse (Inkremete). Das Team commitet sich zur Umsetzung, kann im Gegenzug dann aber weitestgehend frei entscheiden, WIE diese Umsetzung erfolgt, sprich mit welchen Methoden, Werkzeugen, Organisation, etc. Natürlich gibt es auch hier Grenzen, z.B. gesetzliche oder vom Unternehmen vorgegebene (Governance) und Regeln (z.B. aus Scrum).

Das Entscheidende ist jedoch, dass sich der PO aus dem eigentlichen (Entwicklungs-)prozess weitgehend raushält und erst wieder ins Spiel kommt, wenn die Ergebnisse im Rahmen des nächsten Reviews, am Ende des Entwicklungsschritts, vorliegen.

Der PO hat eine Rolle sehr ähnlich der eines Fußball-Trainers, der zwar sehr wohl weiß, was die Zuschauer erwarten, was seine Mannschaft abzuliefern hat und in welchem Rahmen, sie daraufhin trainiert, bestmöglich vorbereitet und qualifiziert, aber natürlich nicht selbst auf dem Feld mitspielt.



Welche Rolle spielt der Scrum Master?

Er ist der Scrum-Experte und Prozesswächter, der Schiedsrichter und Sparrings-Partner, der genau darauf achtet, dass Regeln, Prozesse und Vereinbarungen im Sinne Scrum eingehalten werden. Er fungiert als neutraler Ansprechpartner für das gesamte Team und ggf. weitere Stakeholder (z.B. Produkt-Nutzer oder Führungskräfte und Experten aus der Linie).

Bei Unternehmen oder Teams, die noch wenig Erfahrung mit Agilität haben, kann dem ScM auch noch die Rolle des Agilen Coaches für das Team und weitere Teile der verbleibenden Organisation zufallen.

„Der Scrum Master ist ein Servant Leader“

Zitieren wir wieder aus dem Scrum Guide:

*„Der Scrum Master ist dafür verantwortlich, Scrum entsprechend des Scrum Guides zu fördern und zu unterstützen. Scrum Master tun dies, indem sie allen Beteiligten helfen, die Theorie, Praktiken, Regeln und Werte zu verstehen. Der Scrum Master ist ein „**Servant Leader**“ für das Scrum-Team.*

Er hilft denjenigen, die kein Teil des Scrum-Teams sind, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Team sich hilfreich auswirken und welche nicht. Der Scrum Master hilft dabei, die Zusammenarbeit so zu optimieren, dass der durch das Scrum-Team generierte Wert maximiert wird.“

Für Unternehmen, die sich erst seit kurzer Zeit mit Agilität beschäftigen, sind kompetente Scrum Master, die sowohl das Scrum-Framework als auch das operative Geschäft gut verstehen, von zentraler Bedeutung. Keinesfalls sollten die Scrum Master- und Product Owner-Rollen in einer Person gebündelt werden, da dies sonst die notwendige Neutralität und damit Akzeptanz des Scrum Masters untergräbt.

Oft ist es sinnvoll, wenn sich Unternehmen schon sehr früh darum bemühen, in der eigenen Organisation ausgewählte Mitarbeiter zu Scrum Mastern auszubilden, die dann als Dienstleister der verschiedenen Scrum Teams zur Verfügung stehen.

Es entstehen daraus virtuelle ScM-Pools, in denen das (Erfahrungs-) wissen gebündelt und weiterentwickelt wird. In der Anfangsphase können auch qualifizierte Externe als Interims-Manager diese Aufgabe gut übernehmen, um die Lernkurve für das Unternehmen möglichst steil zu halten und schnell zu Ergebnissen zu kommen.



Die Herausforderung in der Umsetzung und weshalb Führung unverzichtbar ist

Neue Methoden und Werkzeuge (Tools) zu erlernen und einzuführen ist zwar manchmal auch anspruchsvoll, gelingt jedoch mit Engagement, Ausdauer und gutem Willen meist recht gut. Wesentlich schwieriger ist eine nachhaltige Veränderung von menschlichem Verhalten, zumal dann, wenn das bisherige Verhalten in einer gewachsenen (Firmen-) Kultur erfolgreich war.

Agilität im Unternehmen einzuführen ist daher auch viel weniger eine Frage der dazu notwendigen Tools als des dafür erforderlichen Mindsets und Verhalten der Betroffenen. Sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen fällt es häufig schwer, die hier beschriebenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im agilen Umfeld wahrzunehmen und tatsächlich auszufüllen.

Während Führungskräfte meist nur ungern „loslassen“, um sich in die Rolle des Kunden bzw. Anforderungsgebers (PO) zu begeben, zaudern Mitarbeiter vielfach, die neu gewonnene Freiheit und damit einhergehende Verantwortlichkeiten auch wirklich anzunehmen. In diesem Paradigmenwechsel liegt die eigentliche Herausforderung in der Agilisierung.

Hinzu kommt, dass agiles Arbeiten und Führen in aller Regel nur bestimmte Teile einer Organisation betreffen, während der Rest weiter arbeitet wie bisher. Kunden-/marktnahe Bereiche und solche, in denen ein hohes Maß an Kreativität die Arbeit bestimmt, eignen sich eher für Agilität als Einheiten, deren Arbeit von repetitiven, auf Effizienz getrimmten Prozessen und Standards dominiert wird.

An den Schnittstellen zwischen diesen unterschiedlichen Gruppen kommt es dann häufig zu Schwierigkeiten. Ungeregelter „Zugriff“ auf Experten aus der Linienorganisation, für agile Teams unpassende Regeln und Standards, Linien-Führungskräfte, die von der „Seite“ in die agilen Teams hineinregieren, Nichtanerkennen der Autorität des Product Owners, unzureichendes Verständnis zu Aufgabenstellungen, die für agiles Vorgehen geeignet sind, das sind nur einige typische Probleme, die sehr schnell auftreten.



Die Erfahrung zeigt, dass die Weiterentwicklung einer Firmenkultur in Richtung mehr Agilität nur dauerhaft gelingen kann, wenn sie top-down entfaltet und vorgelebt wird. Das bedeutet aber nicht, dass Initiativen für agiles Arbeiten und Führen nicht aus der Mitte einer Organisation oder gar von der Arbeitsebene kommen sollten.

Im Gegenteil: es braucht unbedingt die Experten auf der Arbeitsebene, die sich gut mit agilen Tools und Vorgehensweisen auskennen und verstehen, wie eine agile Vorgehensweise ihren Arbeitsalltag und ihr jeweiliges Geschäft verbessern könnte. Solche Impulse sollten Führungskräfte unbedingt ernst nehmen und aktiv fördern.

In vielen Firmen passiert das ja durchaus auch. Die zahlreichen kleineren agilen Projekte, Initiativen, Inkubatoren, etc., die man in vielen Organisationen antrifft, zeigen dies ja deutlich. Erfolgskritisch und in vielen Fällen eine große Hürde ist allerdings der nächste Schritt: das Hochskalieren von Agilität auf größere Bereiche des Unternehmens. Das gelingt ohne Einbindung und aktive Mitarbeit des Top-Managements einfach nicht.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

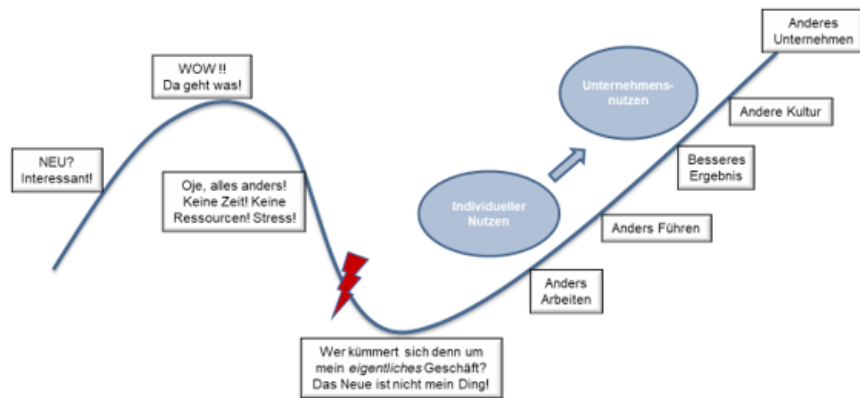
Aus der zuvor beschriebenen Inkompatibilität der dominierenden Prinzipien zwischen agilem (ergebnis- und kundenorientierten) und klassischem (prozess- und synergieorientierten) Arbeiten resultiert automatisch größerer Veränderungsbedarf am gesamten System.

Angefangen von den Arbeitsprozessen über Fragen der Organisationsstruktur, der Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern bis hin zu einem angepassten Regelwerk gilt es, eine Richtung und einen Weg zu finden, der für das gesamte Unternehmen gangbar ist.



Dies kann nur Erfolg haben, wenn eine Agile Transformation auch ganzheitlich (systemisch) angegangen wird. Das Top-Management sowie die nachgelagerten Führungskreise müssen über ausreichend Wissen und Verständnis zu Agilität verfügen. Neben einer grundsätzlichen Überzeugung zum Mehrwert von Agilität für ihr eigenes Geschäft – *sie müssen daran glauben* – sollte eine klare, gemeinschaftliche Einschätzung im Führungskreis bestehen, was bis wann erreicht werden soll, was dafür notwendig ist und welche möglichen Konsequenzen resultieren.

Leider wird immer noch vielfach unterschätzt, wie viel Zeit und Kraft solche Veränderungen erfordern und dass sich signifikanter Mehrwert meist erst mittelfristig zeigt. Eine Folge ist, dass oft zu früh die Energie „von oben“ nachlässt und die Organisation dann wieder in den alten Arbeitsmodus zurückfällt. Dieses Phänomen ist charakteristisch für viele Veränderungsthemen und sicherlich ein Grund, warum die meisten Veränderungsinitiativen scheitern.



Veränderungskurve nach Kübler-Ross

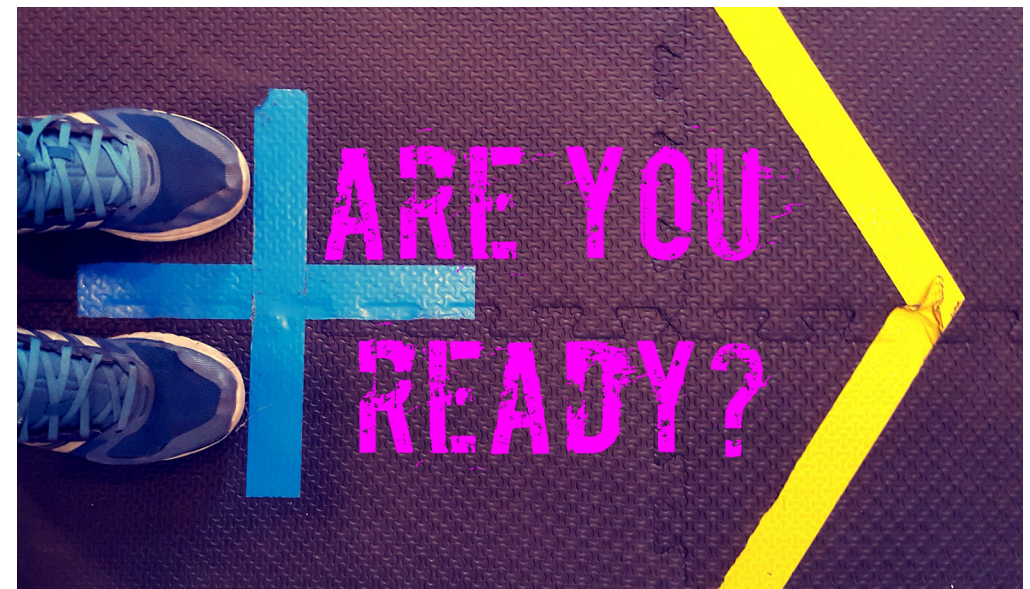
Wie kann man dem vorbeugen?

Eine agile Transformation gehört schon allein aus Gründen der Budgetierung und Ressourcen zwingend in die Unternehmensstrategie. Dort ist sie in Bezug zum jetzigen Geschäft einzuordnen und es sind grundlegende Fragestellungen in Bezug auf Einsatzgebiet, Priorisierung, Geschäftsmodell, und ähnliches zu beantworten.

Dabei sollte auch eine glaubhafte Change Story entwickelt werden, die dem Unternehmen mittelfristig Orientierung gibt. Außerdem hat es sich bewährt, die Veränderungen iterativ in überschaubaren Schritten anzugehen und dabei immer wieder zu prüfen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Womit die Umsetzung der agilen Transformation selbst zur agilen Weiterentwicklung der Organisation wird.

Ist man als Organisation mal in das „Tal der Tränen“ gestürzt und findet nicht zügig wieder raus, dann ist das Veränderungsthema meist „verbrannt“. Diejenigen, die früh als Unterstützer und Promotoren in Erscheinung getreten sind, sind zutiefst enttäuscht, weil sich ihre Anstrengung und Mehrbelastung, die eigentlich ja immer entsteht, nicht gelohnt hat.

Auf der anderen Seite ist es Wasser auf die Mühlen derjenigen, die „es ja schon immer wussten“ und einfach nur abgewartet haben, bis auch diese „Sau durchs Dorf getrieben“ ist. Eine Organisation, die mal diese negative Erfahrung gemacht hat, ist kurzfristig kaum mehr fürs gleiche Thema zu mobilisieren. Hierin liegt die eigentliche Gefahr.



In diesem Jahr möchten wir uns in unseren trilog times Ausgaben mit dem Schwerpunkt „Agilität“ auseinandersetzen, da dieser Begriff aktuell stark in den Medien diskutiert wird und im beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken ist.



Wie wir in dieser Ausgabe veranschaulicht haben, ist es für eine Organisation nicht damit getan, agile Tools einzusetzen. Denn wirkliche Agilität erfordert weitaus mehr. So ist die richtige Haltung der Führungskraft unabdingbar, da sie für die Umsetzung und das Leben von Agilität Voraussetzung ist.

Wichtig ist dabei, dass diese Haltung vom Top-Management von der Spitze bis in die unteren Hierarchieebenen einer Organisation gelebt wird. Nur so lässt sich auch Agilität tatsächlich umsetzen. Langer Atem ist notwendig, denn keine Organisation ist von heute auf morgen agil. Agilität ist vielmehr ein beständiges Thema, das die Organisation fortlaufend in die Zukunft begleiten wird.

Damit die dafür notwendige Ausdauer auch möglichst lange anhält bzw. im besten Falle nie abflaut, ist aber auch ein neues Denken der Mitarbeiter notwendig. Es wird ein neuer „Mindset“ verlangt. Aber nicht nur der Mensch in der Organisation ist gefordert, sondern auch die Organisation selbst muss sich für eine agile Transformation vorbereiten und das im besten Falle schon gestern.

In den beiden kommenden Ausgaben werden einerseits den Menschen in der agilen Organisation in den Fokus stellen. Wir möchten hierbei folgenden Fragen auf den Grund gehen. Welche Fähigkeiten muss der Mensch mitbringen und, was können wir ihm als Verantwortliche als Organisation noch beibringen?

In einer weiteren Ausgabe werfen wir dann den Blick auf das große Ganze – die Organisation. Denn aufgrund dessen, dass durch den Einsatz der agilen Tools wie Scrum immer mehr in Teams gearbeitet wird, müssen Strukturen, Prozesse, Richtlinien, usw. in der Organisation hinterfragt und adaptiert werden, um agiles Arbeiten zu ermöglichen.



Am 21.2.2019 findet der 1. Praxis Workshop zum Thema „Agiles Arbeiten und Managen“ beim Steira Wirt in Trautmannsdorf statt. Im Rahmen von Impulsvorträgen geben Gabriele Riedl und Rüdiger Schönbohm Einblick in die Themen „Digital Leadership“ und „Agiles Management.“

Richard Rauch, 3 Haubenkoch, auch bekannt und beliebt als Fernsehkoch im ORF und ZDF, begleitet unter anderem als Experte den praktischen Teil der Umsetzung. Er gibt darüberhinaus Einblicke in die „agile Arbeit“ in seinem Unternehmen.

Dazu werden wir in der kommenden Ausgabe 02/2019 ausführlicher berichten.

Ihr trilog Team



Name:

Rüdiger Schönbohm

Gründer und Geschäftsführer der TYSCON
Organisations- und Managementberatung
Kooperationspartner von trilog

Hobbies ...

Reisen, Boot- und Motorradfahren, Home & Garden

Beratung ist ...

Kunden zu helfen, sich nachhaltig weiterzuentwickeln und echten Mehrwert zu generieren, für Geschäft und Menschen

Am meisten Spaß macht mir ...

im Team mit Kunden zu arbeiten, Begeisterung für Neues zu wecken, voneinander zu lernen und zu beobachten, wieviel Energie, Begeisterung und tolle Ergebnisse dadurch entstehen können

Die größten Herausforderungen in der Beratung ...

ist das Hineinversetzen in die unterschiedlichsten Persönlichkeiten und das Zusammenbringen der Perspektiven, um gemeinsam die gewünschten Ziele dann auch wirklich zu erreichen

Der Begriff „Agilität“ bedeutet für mich ...

stets wachsam zu sein, niemals stehen zu bleiben, offen zu sein für Veränderungen, frühzeitig zu agieren und bei allem, was wir tun, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen

Mein Lieblingszitat

„Embrace change to grow“
(wörtl.: „umarme den Wandel, um zu wachsen“)

Sein Lebenstraum ...

ein Haus im Süden am Meer, ohne Winter und Schnee schippen



Impressum:

Inhalt & Gestaltung: trilog G. Riedl KG

Bild- und Grafikquellen: shutterstock, Sohrab Salimi, Tyscon

© 2019

SCRUM PROC

