

wissens

Das Magazin für Führungskräfte

management

Titelthema 20

Social Collaboration – alle machen mit?

Wie vernetzte Zusammenarbeit gelingt

Praxis Wissensmanagement 8

Lean-Management bei den StEB:
Funktioniert der Toyota Way auch
im öffentlichen Dienst?

Dokumentation + Kommunikation 28

Implizites Mitarbeiterwissen in KMU:
Den Schatz stiller Wissensressourcen
heben

Human Resources 42

Überleben oder untergehen? Führungs-
kräfte zwischen Digitalisierung, Globa-
lisierung & Generationenwahnsinn

IT-Systeme 50

Zwischen Theorie & Praxis:
Corporate Learning Excellence bei
der apoBank

Marion Eickmann

Agile Transition: Neue Rollen erfordern neues Denken

Agile Methoden helfen Unternehmen, sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben – vorausgesetzt, die Prinzipien des agilen Handelns werden verstanden und von allen Beteiligten im Unternehmen mitgetragen. Agile Transition erschöpft sich nämlich nicht in einzelnen Tools oder Methoden, sondern setzt die Bereitschaft zum Lernen und zur ständigen Verbesserung voraus.

→ Grundsätze des agilen Handelns verstehen

Deshalb ist der erste und entscheidende Schritt zur Agilität – noch vor dem Erlernen bestimmter Methoden – das Verständnis für die Prinzipien und Überzeugungen, die diesen Methoden zugrunde liegen. Dazu lässt sich ein Metaframework, wie z. B. das Enterprise Transition Framework (ETF), nutzen. Hier werden neue Methoden unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur und der agilen Prinzipien eingeführt.

Agiles Arbeiten fußt auf Einstellungen und Handlungsweisen, die eine ständige Verbesserung ermöglichen. Es ist ein Wachstums- und Lernprozess, den jedes Team und jede Organisation durchlaufen muss, um ihren agilen Weg zu finden. Das Bild der „Agile Reading Glasses“ beschreibt, wie sich im Vergleich zu herkömmlichen Ansätzen die Schwerpunkte verschieben: von der definierten zur empirischen Prozesskontrolle, von Push zu Pull. Lean Thinking, iterative und inkrementelle Verbesserungen sind weitere Grundsätze.

→ Empirische vs. definierte Prozesskontrolle

Bei der herkömmlichen, definierten Prozesskontrolle wird ein Gesamtprozess in Teilaufgaben untergliedert und anschließend die für jede Teilaufgabe benötigte Zeit geplant. Kontrolliert wird die tatsächlich benötigte Arbeitszeit im Vergleich zur geplanten Arbeitszeit. Diese kostengünstigste Form der Kontrolle ist erfolversprechend bei einfachen oder komplizierten Prozessen. Sie setzt allerdings voraus, dass die notwendigen Arbeitsschritte in ihrer Abfolge schon genau bekannt und festgelegt sind, die Zeit kann dann daraus abgeleitet werden. Bei neuen Entwicklungen muss aber zunächst herausgefunden werden, was genau zu tun ist – es wird getestet, Erfolgsfaktoren und Wechselwirkungen wurden noch nicht verstanden, Überflüssiges muss erst erkannt und eliminiert werden. Hier greift man auf die empirische Prozesskontrolle zurück – die aufwändigste, aber einzig erfolgversprechende Form der Kontrolle unter komplexen Bedingungen. Aufwändig ist sie deshalb, weil es nicht um einen einfachen Zahlenvergleich geht, son-

Dynamische Marktveränderungen, wirtschaftliche Unsicherheiten und technologische Umbrüche stellen Unternehmen vor die Herausforderung, schnell zu handeln. In dem Maße, wie sich Produktlebenszyklen gerade in technologie getriebenen Branchen verkürzen, verringern sich auch die Phasen, in denen mit neuen Produkten hohe Gewinne realisiert werden können. Die Verluste durch zu späten Markteintritt wiegen schwerer als höhere Kosten während der Entwicklung. Immer mehr Unternehmen wird bewusst, dass sie mit den bestehenden, auf Effizienz ausgerichteten Prozessen zu langsam sind und agiler werden müssen. So können laut einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum [1] unter 200 Firmen nur 15 Prozent der Befragten schnell auf neue Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren, obwohl 63 Prozent von ihnen dies als besonders wichtig ansehen.

→ Ganzheitliches Umdenken

Die Einführung agiler Methoden soll hier Abhilfe schaffen. Methoden wie

Scrum sind erprobt und zeichnen sich durch Transparenz und einfache Regeln aus. Allerdings wurden sie ursprünglich für kleinere Teams entwickelt, sie lassen sich nicht ohne weiteres skalieren. Dabei sind – meist durch die Begeisterung eines Teams getriebene – agile Pilotprojekte durchaus auch in großen Unternehmen erfolgreich. Häufig abgekoppelt von den übergreifenden Unternehmensstrukturen wird für diese Piloten der nötige Freiraum geschaffen, um sich auf die eigentliche Produktwertschöpfung zu konzentrieren und so erreichen viele Piloten die gewünschten Ergebnisse. Der Einbruch kommt beim Versuch, die Ergebnisse aus den Piloten auf das Gesamtunternehmen zu übertragen. Agiles Verständnis kollidiert dann mit bestehenden Strukturen und mit klassischem Unternehmensdenken. Ängste beim Management führen oft zu Widerständen, denn der Schritt vom Manager hin zum sogenannten Agile Leader ist nicht trivial und erfordert ein ganzheitliches Umdenken im Unternehmen.

dem das Zwischenprodukt jedes Mal geprüft und beurteilt werden muss.

In den agilen Projekten werden dazu Zeiträume von zwei bis vier Wochen, so genannte Sprints, festgelegt. Danach erfolgt regelmäßig ein Abgleich des Ergebnisses mit den Kundenanforderungen. Ein agiler Coach wird diesem entscheidenden Punkt besondere Aufmerksamkeit widmen: Das Team lernt, die effektiven Prozesse zu identifizieren und in der weiteren Arbeit anzuwenden. Sind diese Arbeitsschritte herausgefiltert, sind auch statistisch gestützte Aussagen zur Prozessgeschwindigkeit möglich. Nur in dem Maße, in dem die nötigen Prozesse verstanden und etabliert sind, kann der Übergang zur definierten Prozesskontrolle erfolgen.

→ Pull vs. Push

Das Team als sich selbst organisierende Einheit entwickelt die nötige Kompetenz, die Kundenanforderungen in Aufgaben zu „übersetzen“ und richtig zu verteilen. Die Erfahrungen sind zu kollektiver „Weisheit“ kumuliert, die ein einzelner übergeordneter Manager nicht haben kann. Das Team agiert innerhalb der gesetzten Rahmen und Ziele eigenverantwortlich.

Lean Thinking stellt sicher, dass stets der Kundennutzen im Fokus des agilen Handelns bleibt: Agile Methoden zielen darauf ab, dem Kunden genau das zu liefern, was er braucht – schnell und in bester Qualität. Was nicht wertschöpfend ist, entfällt – überflüssige Variationen ebenso wie unnötige Tätigkeiten.

Der Idealzustand im gewohnten Prozessansatz sieht so aus: Der Kunde liefert zu Beginn des Projekts eine klare und umfassende Beschreibung des benötigten Produkts mit allen Eigenschaften. Daran ändert sich während des gesamten Projektzeitraums nichts. Wie jeder Projektarbeiter weiß, sieht die Realität anders aus: Der Kunde sagt, was er wünscht, (was er eigentlich braucht, kann etwas ganz anderes sein), doch dann ändern sich plötzlich die Rahmenbedingungen. In solch einem Fall starr am ursprünglich Vereinbarten festzuhalten, wäre mit dem Kundennutzen nicht vereinbar. Der agile Ansatz akzeptiert diese Änderungen und arbeitet iterativ

und mit inkrementellen Verbesserungen. Ergebnis jedes Durchlaufs (Sprints) ist ein marktfähiges Produkt. Durch den Abgleich der Ergebnisse mit den Kundenanforderungen können Fehler und Abweichungen schnell erkannt und behoben werden. Parallel wird auch auf unnötige Synchronisation von Abläufen verzichtet. Das verkürzt die so genannte time-to-market. Das Produkt sollte so früh wie möglich auf dem Markt verfügbar sein und wird dann fortlaufend verbessert.

→ Ein Muster zum Umdenken

Die genannten Prinzipien sollten vor dem Übergang zum agilen Arbeiten durchdacht werden. Das fällt Unternehmen leichter oder schwerer, je nachdem, wie stark eine Kultur der Eigenverantwortung und des ständigen Lernens bereits ausgeprägt ist. Externe Experten können dabei helfen. Sie begleiten Unternehmen im Rahmen des ETF von Anfang an bei der agilen Transition. Alles beginnt mit einem Workshop zur Bestimmung des Status Quo. Bei der Auswahl der Teilnehmer wird auf Diversität großen Wert gelegt, um möglichst viele verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Auf Grundlage dieser Analyse entsteht dann eine Strategie mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, die immer an den Business-Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind.

Die neuen Methoden werden zunächst in einem Experiment (Safe-to-fail) angewandt und die Zusammenarbeit nach den neuen Methoden erprobt. Im Gegensatz zu herkömmlichen Piloten werden diese Experimente nicht horizontal sondern vertikal geschnitten, um sicherzustellen, dass organisatorische Hürden erkannt werden. Um solche Hürden zu beseitigen, muss das Management zwingend eingebunden sein.

Auf diesem Weg verändert sich das Unternehmen schrittweise, in einem selbstbestimmten Tempo und so, wie es dem Bedarf entspricht. Neuerungen werden nicht vorgeschrieben oder auf einem Blatt Papier entwickelt, sondern wachsen aus den echten Arbeitsbedingungen heraus. Schritt für Schritt werden immer mehr Teams und Abteilungen in die agile Arbeit einbezogen. Die parallel zum Projekt laufende Ausbildung von internen

Coaches hilft, das agile Denken nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

→ Fazit

Bei agiler Transition in komplexen Umgebungen ist es wichtig, den Überblick zu behalten, wo die Experimente bzw. der Roll-out stehen. Ein speziell entwickeltes Tool erleichtert dem Management und den Teams die Arbeit und die Fokussierung auf die Wertschöpfung: Mit der Agile Strategy Map™ werden messbare Ziele definiert, mögliche Erfolgsfaktoren benannt und anschließend verifiziert. Die Umsetzung spiegelt sich zu jeder Zeit in der Strategy Map wider, so dass der Überblick immer gewährleistet ist. Eines muss während der gesamten agilen Transition jedoch immer beachtet werden: Sie erfordert Geduld, denn kaum ein Tool oder eine Erfahrung lässt sich eins zu eins auf ein anderes Projekt übertragen. Vielmehr bestätigt sich, dass jedes Unternehmen seinen eigenen agilen Weg finden muss.

→ Literatur

- [1] Kienbaum Consultants Change-Management-Studie 2014/2015: „Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten“.

→ Die Autorin



Marion Eickmann ist Mitgründerin und Mitglied der Geschäftsführung von agile42. Seit über 15 Jahren ist sie im Bereich Softwareentwicklung und Projektmanagement tätig. Aufgrund dieser Erfahrung ist es Marion Eickmann und ihrem internationalen Team möglich, seit 2007 erfolgreich agile Projekte lokal und global umzusetzen.

✉ eickmann@wissensmanagement.net