

UNTERNEHMENSFÜHRUNG. Agile Prinzipien und Methoden sind kein Allheilmittel, um die Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt zu bewältigen. Manchmal verhindert Agilität ein Unternehmens- und branchenspezifisches Vorgehen. Unsere Autorin fordert, die Funktion der einzelnen Organisationsbereiche besser zu beachten.

Agile Strategieumsetzung

In der Beraterszene wird unter dem Stichwort „Agile Skalierung“ gerade lebhaft darüber diskutiert, inwieweit sich die agilen Arbeitsweisen und -methoden, die ihre Wurzeln eigentlich in der Softwareentwicklung haben, auch auf andere Tätigkeitsfelder oder gar ganze Unternehmen übertragen lassen.

Doch ist ein Übertragen der agilen Methoden und Arbeitsweisen auf weite Teile einer Organisation oder gar die ganze Organisation überhaupt möglich und sinnvoll? Um diese Frage zu beantworten, sollte man sich zunächst vor Augen führen, was die zentralen Elemente beziehungsweise Prinzipien der agilen Methoden sind:

1. eine konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden;
2. eine weitgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter beziehungsweise (interdisziplinäre) Teams;
3. eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Scrum- oder Entwicklerteams, in denen alle nötigen Kompetenzen vertreten sind, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen;
4. eine inkrementelle Arbeitsweise, bei der größere und komplexere Projekte und Vorhaben, geleitet von einer Vision, nicht vorab im Detail, sondern schrittweise, in sogenannten Sprints, geplant werden und den Kunden im Prozessverlauf regelmäßig sogenannte

Inkremente - also (Teil-)Lösungen - ausgeliefert werden, die diese bereits nutzen und somit auch ein Feedback über sie geben können;

5. ein iteratives Vorgehen, bei dem in den Gesamtprozess immer wieder Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen.

Dies sind die zentralen Säulen einer agilen Arbeitsweise beziehungsweise eines agilen Projektmanagements. Wenn die „Agilen Evangelisten“ betonen, „der Mindset in einem Unternehmen muss sich grundsätzlich ändern, bevor es mit der Agilität klappt“, dann malen sie oft ein Zerrbild von Führung an die Wand, das rein auf dem Befehl-Gehorsam-Prinzip basiert.

Diese Übertreibung birgt die Gefahr, dass die Adressaten denken: „Was soll dieser Quatsch? Das entspricht doch nicht der betrieblichen Realität.“ Solche Zerrbilder von Führung sind zwar plakativ, jedoch nicht zielführend, wenn es um das Thema Kulturwandel geht, denn sie desavouieren neben der Leistung, auch die in der Vergangenheit bereits gezeigte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter (inklusive ihrer Führungskräfte).

Und wie sieht es mit der bereichs- und funktionsübergreifenden Zusammen- und Teamarbeit aus, um das übergeordnete Ziel zu erreichen? Dass diesbezüglich

noch oft ein großes Manko in den Unternehmen besteht, belegen viele Studien. Zwar wird eine solche Kooperation bei manchen Managementsystemen wie Hoshin Kanri beziehungsweise Policy Deployment gefordert, in den meisten Unternehmen wurde jedoch primär die Teamarbeit in den einzelnen Bereichen optimiert. Bereichs- und funktionsübergreifend wurden aus den vielen Schnittstellen immer noch keine Nahtstellen. Sie blieben Schnittstellen und das Silodenken wurde selten durchbrochen.

Gerade in der bereichsübergreifenden und crossfunktionalen Zusammenarbeit ruhen denn auch noch zahlreiche ungenutzte Potenziale, wenn es um das Steigern der Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit und Effektivität der Unternehmen geht. Diesbezüglich sollten viele Unternehmen neben ihrer Struktur und

Foto: Adobe Systems, Inc.



Kultur auch Auswahlkriterien für Führungskräfte überdenken und sich zum Beispiel fragen: Sind sie die bereichsübergreifenden Team- und Networker, die wir künftig brauchen?

Inkrementelles Vorgehen ist oft nicht möglich

Und wie sieht es nun bezüglich der inkrementellen Arbeitsweise aus, bei der den Kunden im Projektverlauf regelmäßig sogenannte Inkremente (Zwischenergebnisse) ausgeliefert werden? Sie wäre bei komplexen Vorhaben durchaus erstrebenswert. Doch ist das in allen Branchen und Unternehmensbereichen realisierbar? Bei der Entwicklung und Produktion von Software ja. Ein Softwareunternehmen oder der IT-Bereich eines Unternehmens kann an seine Kunden die Alpha-Version

einer Software ausliefern - zumal diese als digitales Produkt leicht distribuierbar ist - und zu ihnen sagen: „Arbeitet schon mal damit und sammelt Erfahrung; die Beta-Version der Software wird dann auch die Funktionen a, b und c enthalten.“ Und wenn im laufenden Betrieb bei den Kunden schwerwiegende Bugs auftreten? Dann ist dies auch kein Problem, denn in den meisten Großunternehmen ist es bei der Einführung einer neuen systemrelevanten Software üblich: Die alte und die neue Software laufen einige Zeit im Parallelbetrieb, um zu vermeiden, dass ein folgenschwerer Bug den gesamten Betrieb lahmlegt.

Anders ist dies bei der Produktion von Tütensuppen. Ein Tütensuppenhersteller kann zu seinen Kunden nicht sagen: „Ich liefere euch heute schon mal das Suppenextrakt, die Verpackung bekommt ihr in

ein paar Wochen.“ Und ein Autoproduzent? Er kann zu seinen Kunden nicht sagen: „Ich liefere euch schon mal den Motor - zum Ausprobieren. In drei Monaten folgen dann Bremse und Karosserie.“ Ebenso kann er sich Bugs beim Betrieb nicht leisten - zumindest wenn er teure Rückrufaktionen und Schadensersatzklagen vermeiden möchte. Insofern stellt sich sowohl bei der Produktion von Tütensuppen als auch Autos oder allgemein bei der Produktion industriell gefertigter (Massen-)Produkte die Frage:

- Inwieweit ist bei der Produktion eine inkrementelle Arbeitsweise überhaupt möglich (und nötig)?
- Was heißt agiles Arbeiten in diesem Kontext überhaupt oder in welchen Verhaltensweisen zeigt es sich?

Nur weil sich eine Arbeitsweise bei der Entwicklung und Produktion von Soft- →

ware bewährt hat, lässt sich diese nicht eins zu eins auf alle Branchen und Unternehmensbereiche übertragen.

Bleibe als letztes Prinzip das iterative, schrittweise Vorgehen, bei dem bei komplexen Projekten in den Prozess Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den bereits gesammelten Erfahrungen einige Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Auch dieses ist nicht neu! Wozu dienten denn in der Vergangenheit die Meilensteine in Projekten?

Iteratives Vorgehen ist wirklich nicht neu

Ähnlich verhielt es sich im B2B-Vertrieb, wenn ein Vertriebsteam nicht selten in monate-, teils sogar jahrelanger mühsamer Kleinarbeit beispielsweise versuchte, eine Maschinenanlage zu verkaufen. Dann waren in diesen Prozess selbstverständlich Reflexionsschleifen eingebaut, in denen sich die Mitglieder des Vertriebsteams zum Beispiel fragten: Welche neuen Informationen und Erkenntnisse haben wir bei unserem jüngsten Meeting mit dem Buying-Team auf der Kunden Seite gewonnen? Was heißt dies für unser weiteres strategisches und taktisches Vorgehen? Und, und, und. Ein Vertriebsteam beziehungsweise ein Vertriebsleiter, der dies mit seinem Team nicht tat, war schlicht unfähig ... und gewiss auch nicht sehr erfolgreich.

Weil es solche Vertriebsleiter oder Führungskräfte vereinzelt noch gibt, allen Führungskräften indirekt zu unterstellen, ihr Mindset und ihr Führungsverhalten seien antiquiert, um die Notwendigkeit eines agilen Changes zu propagieren, ist arrogant. Es ist zudem kontraproduktiv. Denn wie auch die „Agilen Evangelisten“ zu Recht betonen, ist das Steigern der Agilität eines Unternehmens nur mit den betroffenen Mitarbeitern möglich. Also müssen diese als Mitstreiter gewonnen werden. Dies gelingt in der Regel nicht, indem man zu ihnen sagt: „Ihr habt bisher alles falsch gemacht und euer Mindset muss sich radikal verändern.“ Man sollte besser im Gespräch mit der Führungskraft oder dem Projektmanager

- ihre bereits vorhandenen zielführenden Verhaltensweisen loben und verstärken,

- sie dazu motivieren und inspirieren, ihre nicht zielführenden Einstellungen und Verhaltensmuster zu überdenken.

Zusätzlich sollte man als Berater den erforderlichen Rahmen schaffen lassen, sodass die Betroffenen zielführende Verhaltensweisen zeigen (können).

Doch wie sollten Unternehmen nun vorgehen, die erwägen, in weiten Teilen ihrer Organisation agile Methoden einzuführen? In der Regel befassen sich Unternehmen mit diesem Thema erst, nachdem sie in ihrer Organisation bereits in ein, zwei Bereichen - zum Beispiel in der IT oder der Forschung & Entwicklung - positive Erfahrungen mit dieser Arbeitsweise gesammelt haben. Das ist gut so! Denn dann existieren schon Mitarbeiter, die ihren Kollegen von ihren Erfahrungen mit den agilen Methoden berichten und ihnen erzählen können, warum eine Beschäftigung mit diesen auch für die anderen Bereiche oder gar die gesamte Organisation sinnvoll sein könnte.

Bei agiler Skalierung differenziert vorgehen

Besteht diese Ausgangssituation kann das Thema „Agile Skalierung“ in Angriff genommen werden. Ein erster Schritt in diese Richtung kann es sein, Workshops mit den Entscheidern aus den betroffenen Bereichen durchzuführen. Diese können wie folgt konzipiert sein: Zunächst erläutern Vertreter des Managements, warum sich das Unternehmen überhaupt mit dem Thema „Agile Skalierung“ befasst und was es sich von einer Steigerung der Agilität verspricht. Danach schildern Experten an Praxisbeispielen die Prinzipien einer agilen Arbeitsweise, bevor Kollegen aus den Bereichen, die bereits agil arbeiten, über ihre Erfahrungen mit agilen Methoden berichten. Nachdem so ein gewisses agiles Bewusstsein geschaffen wurde, kann mit den Vertretern der Bereiche ermittelt werden:

- Inwieweit wäre in ihren Bereichen das Einführen agiler Arbeitsweisen überhaupt möglich sowie sinnvoll und zielführend?
- Und wenn ja, worin zeigt sich die gewünschte Agilität bei der Alltagsarbeit und auf welche Handlungsfelder bezieht sie sich?

- Welche Veränderungen auf der Kultur- und Strukturebene sowie auf der Einstellungs- und Verhaltensebene sind nötig, um die angestrebte Veränderung zu erreichen?

- Auf welche in der Vergangenheit ergriffenen Initiativen kann aufgebaut werden, um das angestrebte Ziel zu erreichen?

Letzteres ist auch wichtig, um den Mitarbeitern die lähmende Angst zu nehmen, alles müsse und würde sich ändern - denn faktisch ist dies in der Praxis meist nur in Teilen der Organisation der Fall. Die Ergebnisse der Workshops können bezogen auf die einzelnen Bereiche sehr verschieden sein. Dabei gilt die Faustregel: Je komplexer die Leistungen sind, die ein Bereich oder Team für das Unternehmen beziehungsweise die (internen oder externen) Kunden erbringt und je mehr externe Einflussfaktoren dabei zu berücksichtigen sind, umso höher ist Wahrscheinlichkeit, dass ein agiles Arbeiten zielführend ist und umso größer ist der Nutzen, den man aus dem Skalieren der agilen Methoden zieht.

Das Ergebnis eines solchen Workshops kann zum Beispiel bezogen auf die weitgehend automatisierte Produktion eines Massengüterherstellers durchaus lauten: Ein Einführen der agilen Methoden in unserer Produktion lohnt sich nicht, denn in ihr geht es weitgehend darum, zuverlässig ein- und dasselbe Produkt zu produzieren, das den definierten Qualitätsstandards entspricht. Stattdessen sollten wir die oft schon ergriffenen Initiativen im KVP- und Lean-Bereich intensivieren, die darauf abzielen, die Qualität der Leistung und Kundennutzen kontinuierlich zu steigern.

Zudem sollten wir unsere Führungskräfte auf der Shopfloor-Ebene zu Kata-Coachs ausbilden, die sukzessiv mit dem PDCA-Zyklus die Kompetenz ihrer Mitarbeiter erhöhen, eigenständig Probleme zu erkennen und zu lösen. Darüber hinaus sollten wir jedoch das Bewusstsein der Mitarbeiter dafür schulen, warum ein agiles Verhalten in unserem von rascher Veränderung geprägten Markt nötig ist, damit sie mehr Verständnis dafür haben, wenn zum Beispiel die Vertriebsmitarbeiter sie immer wieder mit Sonderwünschen kontaktieren. Bezogen auf die

Produktentwicklung kann das Workshop-Ergebnis lauten: Hier sollten wir das agile Arbeiten forcieren, weil sich außer den Anforderungen der Kunden auch die technischen Möglichkeiten von uns und unseren Kunden rasch ändern. Zudem sollten wir die Zusammenarbeit unserer Produktentwickler außer mit dem Vertrieb auch mit unserem Kundendienst beziehungsweise dem Service forcieren, zum Beispiel durch entsprechende interdisziplinäre (Entwickler-)Teams, denn die Service-Mitarbeiter bekommen bei ihren Kundenbesuchen am ehesten mit,

- was unsere Kunden an unseren Produkten und Problemlösungen schätzen oder nicht,
- wo bei ihnen neue Bedarfe entstehen und
- in welche Richtung bei ihnen die Entwicklung geht.

Im Vertrieb kann das Analyseergebnis zum Beispiel lauten: Unsere Vertriebsmitarbeiter sind schon sehr agil im Markt unterwegs. Jedoch sollten wir über Informationssysteme nachdenken, die die Außendienstler mit qualifizierten Marktdaten versorgen, damit sie noch agiler und zielgerichteter bei ihrer Arbeit vorgehen können. Zudem sollte unser Finanz- und Controlling-Bereich über neue Finanzierungsmodelle nachdenken, da viele unserer Zielkunden Finanzierungsprobleme haben, und unsere Verkäufer anschließend darin schulen, wie sie diese, wenn



Dr. Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri - Policy Deployment - der effektive Strategiemsetzungsprozess“.

Dr. Daniela Kudernatsch
Fußsteinerstraße 3
82064 Straßlach bei München
Tel. 08170 92233
www.kudernatsch.com

das Ja zum Auftrag daran hängt, den Kunden schmackhaft machen können.

Die obigen Ausführungen sollen zeigen: Wenn es um das Thema „Agile Skalierung“ geht, ist es wenig sinnvoll, die betreffenden Methoden sozusagen mit der Gießkanne über die gesamte Organisation auszugießen. Dafür sind sowohl die Aufgaben der Bereiche, als auch deren Ausgangsvoraussetzungen zu verschiedenen. Vielmehr gilt es, ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu entwerfen, das ausgehend vom übergeordneten Ziel - „Wir wollen als Unternehmen agiler am Markt agieren, damit wir auch mittel- und langfristig erfolgreich sind“ - die Arbeit in den einzelnen Bereichen sowie ihre Kooperation gezielt entwickelt. Hierbei können agile Arbeitsweisen und -methoden eine unterschiedliche Rolle spielen.

Fallstricke bei agilen Change-Projekten umgehen

Wenn die einzelnen Bereiche oder agilen Teams in einem Change-Prozess eigenverantwortlicher und selbstbestimmter agieren, besteht die Gefahr, dass in der Organisation neue Wissensinseln entstehen. Deshalb sollten die Unternehmen sich auch mit der Frage befassen, wie sie dafür sorgen, dass das von den agilen Teams gesammelte (Fakten- und Erfahrungs-) Wissen weitergegeben wird. Zudem besteht die Gefahr, dass in der Organisation ein Wildwuchs entsteht. Also sollte das Unternehmen für das nötige Alignment sorgen. Es sollte unter anderem sicherstellen, dass sich die einzelnen Teams bei ihrem Handeln an der gemeinsamen Vision orientieren und sich bei Entscheidungen zum Beispiel fragen: Welche Konsequenzen hat unsere Entscheidung für die Gesamtorganisation? Diese Frage ist auch nötig, um zu vermeiden, dass neue Silos entstehen.

Im Arbeitsalltag die nötige Balance zwischen einerseits einem weitgehend eigenständigen und -verantwortlichen Handeln und andererseits der erforderlichen „Gemeinwohlorientierung“ zu halten, ist in größeren Organisation, in denen die Leistung arbeitsteiliger als in einer Garagefirma erbracht wird, oft nicht leicht. Deshalb sollten Unternehmen, wenn sie in Bereichen oder Teams agile Arbeits-

weisen einführen, ihren Mitarbeiter zum Beispiel sogenannte Agile Coachs als Berater und Unterstützer zur Seite stellen. Diese dürfen jedoch keine Greenhorns beziehungsweise Evangelisten sein, die die agilen Methoden als „Allheilmittel“ präsentieren. Sie müssen vielmehr das Alltagsgeschäft ihres jeweiligen Gegenübers kennen und verstehen, um auch ein Gespür dafür zu haben,

- was agiles Arbeiten im jeweiligen Kontext konkret bedeutet,
- wo seine durch den organisationalen Rahmen gesteckten Grenzen sind, die es eventuell durch Veränderungen auf der Struktur-, Kultur- oder Prozessebene zu durchbrechen gilt. Oder anders formuliert: Agilität bei der Strategieumsetzung zeigt sich gerade darin, dass beim Umsetzen der Strategie auf der Bereichs- oder Shopfloor-Ebene nicht nach Schema F verfahren wird, sondern die jeweiligen Rahmenbedingungen beachtet werden.

Das passende Framework wählen

Für die „Agile Skalierung“ selbst, also das Einführen der agilen Methoden, werden im Markt verschiedene Frameworks, sprich Konzepte angeboten, zum Beispiel LeSS, Scrum@Scale und SAFe. Diese liefern jedoch alle keine Blaupause für das gesamte Unternehmen. Dass in der gesamten Organisation agile Strukturen geschaffen und agile Arbeitsweisen eingeführt werden, ist bei größeren Unternehmen, die im Gegensatz zu vielen Startups keine reinen Entwicklungsorganisationen sind, jedoch auch meist nicht nötig. Unverzichtbar ist es jedoch, dass bereichs- und hierarchieübergreifend ein gemeinsames Grundverständnis dafür geschaffen wird, warum ein agiles Arbeiten sowie eine interdisziplinäre und crossfunktionale Zusammenarbeit für das Entwickeln und Realisieren innovativer, komplexer Problemlösungen in einer von rascher Veränderung geprägten Welt nötig sind. Eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur gilt es zu entwickeln. Dies gelingt nur mit einer tatkräftigen Unterstützung durch die Unternehmensspitze.

Dr. Daniela Kudernatsch •