

Agilität um jeden Preis kann nicht die Antwort sein

Agil sein wollen alle, am liebsten im ganzen Unternehmen. Oft führt die Einführung mit dem Holzhammer aber zu Unmut bei den Beteiligten, die ja bislang keinen schlechten Job gemacht haben und für die vieles gar nicht neu ist.

Von Daniela Kudermatsch,
Unternehmensberaterin in Straßlach
bei München und Autorin von
„Hoshin Kanri: Policy Deployment
durch agile Strategieumsetzung“

In der Management- und Beraterszene wird unter dem Stichwort „agile Skalierung“ lebhaft diskutiert, ob sich agile Arbeitsweisen und -methoden aus der Softwareentwicklung auf andere Tätigkeitsfelder oder ganze Unternehmen übertragen lassen. Bevor sich Unternehmen an die konzernweite Transformation machen, sollten sie sich fragen, ob ein solch gewaltiger Schritt überhaupt möglich und sinnvoll ist. Führen wir uns vor Augen, was die zentralen Prinzipien der agilen Methoden sind:

1. eine konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf Kundenbedürfnisse;
2. die weitgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter beziehungsweise interdisziplinäre Teams, so dass diese eigenverantwortlich handeln können - mit entsprechend organisierter Führung;
3. eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Scrum- oder Entwicklerteams, in denen alle nötigen Kompetenzen und Bereiche vertreten sind, um das übergeordnete Ziel zu erreichen;
4. eine inkrementelle Arbeitsweise, bei der größere und komplexere Vorhaben, geleitet von einer Vision, schrittweise in Sprints geplant werden. An den Kunden werden dabei im Projektverlauf regelmäßig sogenannte Inkremente, also (Teil-)Lösungen, ausgeliefert. und es wird Feedback eingeholt;
5. ein iteratives Vorgehen, bei dem in den Gesamtprozess immer wieder Reflexions Schleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen sowie aus neuen Informationen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Diese Prinzipien der agilen Arbeitsweise sind in Wirklichkeit nicht neu. Beispielsweise wird



Breite Beteiligung der Mitarbeiter

Wird in agilen Change-Projekten das Fakten- und Erfahrungswissen nicht breit geteilt, besteht das Risiko, dass sich Wissensinseln bilden. Wichtig ist

die konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden in allen Management-Systemen propagiert, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren - unabhängig davon, ob diese Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Total-Quality-Management (TQM), Kaizen, Six Sigma oder Lean Management hießen. Ob der Anspruch dann im Betriebsalltag eingelöst wurde, ist allerdings eine andere Frage.

Ähnlich verhält es sich mit der Übertragung der relevanten Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter und Teams, so dass diese im Arbeitsalltag selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln können. Auch das verlangen die vorgenannten Management-Systeme ausdrücklich. Dasselbe gilt für die Forderung die Führung müsse sich ändern, Verantwortliche müssten sich als Coaches oder Enabler verstehen. Viele Unternehmen haben hier schon vor Jahren Initiativen ergriffen - auch wenn diese sicher nicht immer Früchte trugen.

Es kann nicht schaden, diese Historie vor Augen zu haben, wenn es um „agile Skalierung“ in größeren, gewachsenen Organisationen geht. Wenn die Evangelisten immer wieder betonen: „Der Mindset muss sich grundsätzlich ändern“,



er verhindert Silobildung

auch, dass sich die einzelnen Teams in ihrem Handeln an einer gemeinsamen Vision orientieren. Das hilft, die Bildung neuer Silos zu vermeiden.

dann malen sie oft ein Zerrbild eines Führungsstils an die Wand, das rein auf dem Befehl-Gehorsam-Prinzip basiert. Das birgt die Gefahr, dass die Adressaten denken: „Was soll der Quatsch? Das entspricht überhaupt nicht unserer betrieblichen Realität.“ Diese Kritik ist oft berechtigt. Der bemängelte rigide Führungsstil mag in untergeordneten Bereichen noch vorkommen, aber in den Kernfunktionen der Unternehmen ist das längst nicht mehr der Fall. Ansonsten könnten diese Bereiche, die meist im Team komplexe Problemlösungen für externe oder interne Kunden entwerfen, ihre Leistung niemals erbringen.

Lieber nicht den falschen Mindset beklagen

Wer immer wieder den vermeintlich falschen Mindset beklagt, diskreditiert auch die Leistung der Mitarbeiter, die oft schon viel Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft gezeigt haben. Außerdem entsteht der Eindruck, es liege allein am Methodenbaukasten, weshalb Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene zuweilen ein autoritäres Verhalten an den Tag legen. Tatsächlich sind diese mittleren Manager meist keine autoritären Charaktere, sie stehen schlicht unter einem (zu) hohen Leistungs- und Erfolgswang durch Druck von

oben und unten. Oder sie haben ein Kompetenzdefizit im Bereich Führung.

Und wie sieht es mit der bereichs- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit aus, um übergeordnete Ziele zu erreichen? Viele Studien zeigen, dass diesbezüglich oft ein großes Manko in den Unternehmen besteht. Managementsysteme wie Hoshin Kanri oder Policy Deployment fordern eine solche interdisziplinäre Zusammenarbeit, in den meisten Unternehmen beschränkt sich diese aber weitgehend auf Abteilungen und Bereiche. Aus den Schnittstellen zwischen den Abteilungen wurden - anders als oft postuliert - eben doch keine Nahtstellen. Es sind harte Grenzen geblieben, die das Bereichs- und Silodenken unterstützen.

In der cross-funktionalen Zusammenarbeit ruhen daher noch jede Menge ungenutzte Potenziale, wenn es etwa um schnellere Reaktionen auf Marktanforderungen, mehr Effektivität oder auch neue Geschäftsideen geht. Daran sollten die Betriebe denken, wenn sie neue Führungskräfte berufen: Handelt es sich um Teamplayer und Networker, die sich von Abteilungsgrenzen nicht aufhalten lassen?

Kommen wir zur inkrementellen Arbeitsweise, bei der den Kunden im Prozess- beziehungsweise Projektverlauf regelmäßig Inkremente ausgeliefert werden. Sicher wäre ein solches Vorgehen bei komplexeren Vorhaben erstrebenswert. Doch ist es wirklich in allen Branchen und Unternehmensbereichen realisierbar?

Was die Entwicklung und Produktion von Software angeht, lautet die Antwort: 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 sagen: „Arbeitet schon mal damit und sammelt Erfahrungen. Die Beta-Version wird dann auch die Funktionen a, b und c enthalten.“ Und wenn dann im laufenden Betrieb bei

den Kunden schwerwiegende Bugs auftreten? Oft ist das kein allzu großes Problem, da vor allem Großunternehmen alte und neue Software meistens für einige Zeit im Parallelbetrieb laufen lassen. So vermeiden sie, dass ein folgenschwerer Bug den gesamten Betrieb lahmlegt.

Anders verhält es sich etwa bei einem Autoproduzenten. Er kann nicht schon mal den Motor liefern - zum Ausprobieren. In drei Monaten folgen dann die Kupplung und Bremse und in sechs Monaten die Karosserie. Ebenso wenig kann er sich Bugs im Betrieb leisten - zumindest wenn er teure Rückrufaktionen und Schadensersatzklagen vermeiden will. Insofern stellt sich für die Herstellung industriell gefertigter (Massen-)Produkte die Frage,

- ➔ inwieweit eine inkrementelle Arbeitsweise überhaupt möglich (und nötig) ist und
- ➔ was agiles Arbeiten in diesem Kontext bedeutet beziehungsweise in welchen Verhaltensweisen es sich zeigt.

Nur weil sich eine Arbeitsweise in der Entwicklung und Produktion von Software bewährt hat, lässt sie sich noch nicht eins zu eins auf andere Unternehmensbereiche übertragen, auch nicht auf andere Branchen.

Auch iteratives Vorgehen ist nicht neu

Bleibt als letztes Prinzip das iterative, schrittweise Vorgehen, das in komplexen Vorhaben Reflexionsschleifen im Prozess vorsieht, um Erfahrungswissen und auch neue Informationen berücksichtigen zu können. Auch das ist nicht neu. Wozu dienten denn in der Vergangenheit die Meilensteine in Projekten? Wurden sie nicht erreicht, galt es zu prüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg, um das übergeordnete Ziel zu erreichen, oder sollten wir Änderungen an unserer Planung vornehmen? Ein Projekt-Management oder ein Team, das dieser Verpflichtung nicht nachkam, war entweder unfähig oder nahm seinen Job nicht wahr.

Ähnlich verhielt es sich im Vertrieb einer B2B-Organisation, wenn ein Team in monate- oder sogar jahrelanger Detailarbeit versuchte, eine große Anlage zu verkaufen. Selbstverständlich waren in diesen Prozess Reflexionsschleifen eingebaut, in denen sich die Vertriebler fragten: Welche neuen Informationen und Erkenntnisse haben wir aus unserem jüngsten Meeting mit dem Buying-Team auf der Kundenseite gewonnen? Was heißt dies für unser weiteres strategisches und taktisches Vorgehen? Ein Vertriebsleiter, der das mit seinem Team nicht tat, war schlicht unfähig und gewiss auch nicht erfolgreich.

Erfahrungswissen nutzen

Nur um den agilen Change voranzutreiben, sollten Manager ihren Führungskräften nicht indirekt unterstellen, ihr Mindset und ihr Führungsverhalten seien antiquiert. Das ist arrogant und kontraproduktiv. Die agilen Evangelisten haben ja recht, wenn sie sagen: Mehr Agilität im Unternehmen ist nur mit der Unterstützung aller Mitarbeiter möglich. Also müssen sie als Mitstreiter gewonnen werden. Das aber wird kaum gelingen, wenn man ihnen sagt: „Ihr habt bisher alles falsch gemacht, euer Denken muss sich radikal verändern“.

Doch wie können Unternehmen nun vorgehen, die erwägen, agile Methoden in weiteren Teilen ihrer Organisation einzuführen? In der Regel befassen sie sich mit diesem Thema erst, nachdem sie bereits in dem einen oder anderen Bereich - der IT etwa oder in Forschung und Entwicklung - positive Erfahrungen gesammelt haben. Also gibt es schon Mitarbeiter, die ihren Kollegen von ihren Erfahrungen berichten und erklären können, warum agile Methoden auch für andere Bereiche oder sogar die gesamte Organisation sinnvoll sein könnten.

In einer solchen Ausgangssituation kann die agile Skalierung sofort in Angriff genommen werden. Ein erster Schritt wäre ein Workshop mit den Entscheidern aus den Bereichen, für

die agile Methoden in Frage kommen. Diese Treffen könnten wie folgt konzipiert sein: Zuerst 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 bereits agil arbeitenden Bereichen über ihre Erfahrungen berichten. Nachdem so Grundlagenwissen aufgebaut wurde, kann erörtert werden,

- ➔ ob in den jeweiligen Bereichen das Einführen agiler Arbeitsweisen möglich, sinnvoll und zielführend wäre,
- ➔ auf welche Handlungs- und Aktionsfelder sich die Agilität im gegebenen Fall beziehen sollte,
- ➔ welche Veränderungen auf der Kultur- und Strukturebene sowie auf der Einstellungs- und Verhaltensebene nötig wären, um die angestrebte Veränderung zu erreichen, und
- ➔ auf welchen Initiativen der Vergangenheit aufgebaut werden könnte, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Letzteres ist auch wichtig, um den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass sich alles fundamental ändern wird. Faktisch ist das in der Praxis nur in Teilen der Organisation der Fall.

Wann agiles Arbeiten ans Ziel führt

Die Ergebnisse der Workshops können bezogen auf die einzelnen Bereiche verschieden sein. Dabei gilt die Faustregel: Je komplexer die Leistungen sind, die ein Bereich oder Team für das Unternehmen oder seine Kunden erbringt, und je mehr externe Einflussfaktoren dabei zu berücksichtigen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein agiles Arbeiten zielführend ist. Umso größer ist dann auch der Nutzen, den die Organisation aus dem Skalieren der agilen Methoden ziehen kann.

Das Ergebnis eines solchen Workshops kann, zum Beispiel bezogen auf die weitgehend automatisierte Produktion eines Massengüterher-

stellers, durchaus lauten: „Agile Methoden in unserer Produktion lohnen sich nicht, weil es bei ihnen eher darum geht, zuverlässig ein bestimmtes Produkt zu produzieren, das vorab definierten Qualitätsstandards entspricht. Stattdessen sollten wir lieber die bereits ergriffenen Initiativen im KVP- und Lean-Bereich intensivieren, die darauf abzielen, die Qualität der Leistung und den Kundennutzen kontinuierlich zu steigern. Zudem sollten wir unsere Führungskräfte auf der Shopfloor-Ebene zu Kata-Coaches ausbilden, die sukzessive 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.“

Potenzielle Workshop-Ergebnisse

Bezogen auf die Produktentwicklung kann das Workshop-Ergebnis lauten: Hier sollten wir das agile Arbeiten forcieren, weil sich außer den Anforderungen der Kunden auch unsere technischen Möglichkeiten und die unserer Kunden rasch ändern. Zudem sollten wir die Zusammenarbeit unserer Produktentwickler außer mit dem Vertrieb auch mit unserem Kundendienst beziehungsweise unserem Service forcieren, zum Beispiel durch interdisziplinäre (Entwickler-)Teams. Unsere Servicemitarbeiter bekommen bei ihren Kundenbesuchen schließlich am ehesten mit, welche Bedarfe sie haben, wo sie Kritik an unseren Produkten und Problemlösungen üben und wohin sie sich entwickeln.

Und bezogen auf den Vertrieb? Hier kann das Workshop- beziehungsweise Analyseergebnis zum Beispiel lauten: „Unsere Vertriebsmitarbeiter sind schon sehr agil im Markt unterwegs. Jedoch sollten wir über Informationssysteme nachdenken, die diese mit qualifizierten Marktdaten und Informationen darüber, bei welchen

Kundengruppen neue Bedarfe entstehen könnten, versorgen. Damit könnten sie noch agiler und zielgerichteter arbeiten. Außerdem sollte unser Finanz- und Controlling-Bereich über neue Finanzierungsmodelle nachdenken, da viele unserer Zielkunden Finanzierungsprobleme haben. Unsere Verkäufer müssten anschließend darin geschult werden, diese Modelle den Kunden schmackhaft zu machen, da die Auftragsvergabe daran hängen kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es wenig sinnvoll ist, agile Methoden mit der Gießkanne über die gesamte Organisation zu verteilen. Dafür sind die Aufgaben der Bereiche zu verschieden, ebenso deren Ausgangsvoraussetzungen. Vielmehr gilt es, ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu entwerfen, das die Arbeit in den einzelnen Bereichen sowie ihre Kooperation gezielt entwickelt. Hierbei können agile Arbeitsweisen und -methoden eine unterschiedliche Rolle spielen. Es spricht dabei nichts dagegen, am übergeordneten Ziel festzuhalten: „Wir wollen als Unternehmen agiler am Markt agieren, damit wir auch mittel- und langfristig erfolgreich sind.“

Bei agilen Change-Projekten gibt es allerdings zwei große Fallstricke:

1. Wenn agile Teams eigenverantwortlich und selbstbestimmt agieren, besteht die Gefahr, dass in der Organisation neue Wissensinseln

entstehen. Deshalb sollten die Betriebe sich überlegen, wie das von den agilen Teams gesammelte Fakten- und Erfahrungswissen auch für andere zugänglich wird.

2. Das Risiko, dass sich in der Organisation ein Wildwuchs ausbreitet, ist beträchtlich. Deshalb sollten Unternehmen sicherstellen, dass sich die einzelnen Teams in ihrem Handeln an einer gemeinsamen Vision orientieren und sich vor wichtigen Entscheidungen fragen: Welche Konsequenzen hat dieses Vorgehen für die Gesamtorganisation? So lässt sich vermeiden, dass neue Silos entstehen.

In großen Unternehmen mit starker Arbeitsteilung ist es nicht leicht, die Balance zwischen dem eigenverantwortlichen Entscheiden und Handeln der Mitarbeiter und der erforderlichen „Gemeinwohlorientierung“ zu halten. Deshalb sollten große Betriebe, die agile Arbeitsweisen einführen, ihren Mitarbeitern in den Teams und Bereichen Agile Coaches als Berater und Unterstützer zur Seite stellen. Diese dürfen keine Greenhorns oder Evangelisten sein, die agile Methoden als Allheilmittel predigen. Sie müssen vielmehr das Alltagsgeschäft der Mitarbeiter kennen und verstehen. Sie brauchen ein Gespür dafür, was agiles Arbeiten im jeweiligen Kontext konkret bedeutet und wo die durch den organisationalen Rahmen gesteckten Grenzen verlaufen, die es eventuell durch Veränderungen auf der Struktur-, Kultur- oder

Prozessebene zu durchbrechen gilt. Anders formuliert: Agilität in der Strategieumsetzung zeigt sich gerade darin, dass auf der Bereichs- oder Shopfloor-Ebene nicht nach Schema F verfahren wird, sondern die jeweiligen Gegebenheiten genau 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 oder SAFe. Diese liefern aber alle keine Blaupause für Unternehmen.

Meistens ist es in größeren Unternehmen nicht nötig, in der gesamten Organisation agile Strukturen zu schaffen und agile Arbeitsweisen einzuführen. Anders als in Startups handelt es sich nicht um reine Entwicklungsorganisationen. Unverzichtbar ist es aber, bereichs- und hierarchieübergreifend ein gemeinsames Grundverständnis davon zu schaffen, warum agiles Arbeiten sowie die crossfunktionale Zusammenarbeit für das Entwickeln und Realisieren innovativer, komplexer Problemlösungen in einer sich schnell ändernden Welt gebraucht wird. Eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur gilt es zu entwickeln. Dies gelingt nur mit tatkräftiger Unterstützung durch die Unternehmensspitze. (hv)