

Fehler vermeiden

Agile Strategieumsetzung

Die agilen Prinzipien und Methoden werden oft als Allheilmittel beim Bewältigen der Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in der VUKA-Welt stehen, präsentiert. Agilität bei der Strategieumsetzung zeigt sich jedoch gerade in einem differenzierten Vorgehen. Worauf müssen Führungskräfte hierbei achten?

1 ZENTRALE PRINZIPIEN

Ist ein Übertragen der agilen Arbeitsweisen und -methoden auf ganze Unternehmen oder zumindest weite Teile hiervon möglich und sinnvoll? Über diese Frage wird aktuell unter dem Stichwort „Agile Skalierung“ in der Management- und Beraterszene lebhaft diskutiert.

Um sie zu beantworten, sollte man sich zunächst vor Augen führen, was die zentralen Prinzipien der agilen Methoden sind, die ihre Wurzeln fast alle in der Softwareentwicklung haben:

1. Konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden.
2. Weltgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter bzw. Teams, so dass diese eigenverantwortlich handeln können, und eine entsprechende Führung.
3. Bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit z. B. in Scrum- oder Entwicklerteams, in denen alle nötigen Kompetenzen vertreten sind, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.
4. Inkrementelle Arbeitsweise, bei der größere und komplexere Vorhaben, nicht vorab im Detail, sondern schrittweise, in sog. Sprints geplant werden und den Kunden im Prozessverlauf regelmäßig Inkremente - also (Teil-)Lösungen - ausgeliefert werden.
5. Ein iteratives Vorgehen, bei dem in den Gesamtprozess Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen.

2 ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

Dies sind die zentralen Prinzipien einer agilen Arbeitsweise bzw. eines agilen Projektmanagements. Doch sind diese neu? Die konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden ist es nicht! Sie wird in allen Managementsystemen propa-

giert, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren - unabhängig davon, ob diese KVP, TQM, Kaizen, Six Sigma oder Lean Management hießen. Ähnlich verhält es sich bezogen auf die geforderte Übertragung der relevanten Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter bzw. Teams. Auch sie ist ein zentrales Element aller vorgenannten Managementsysteme ebenso wie die Forderung: Die Führung muss sich ändern; die Führungskräfte müssen sich als Befähiger und Ermächtiger ihrer Mitarbeiter verstehen. Auch hierzu wurden in vielen Unternehmen schon zahlreiche Initiativen ergriffen. Inwieweit sie Früchte trugen, ist natürlich eine andere Frage.

3 ZERRBILDER VON FÜHRUNG WIRKEN KONTRAPRODUKTIV

Ungeachtet dessen sollte man diese Historie vor Augen haben, wenn es um das Thema Agile Skalierung in größeren gewachsenen Organisationen geht. Denn nicht selten malen die Propagandisten der agilen Methoden z. B. ein Zerrbild von Führung an die Wand, das rein auf dem Befehl-Gehorsam-Prinzip basiert, und betonen: „Der Mindset muss sich grundsätzlich ändern.“ Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Zusammenarbeit.

Solche Zerrbilder sind zwar plakativ, jedoch nicht zielführend, wenn es um das Thema Kulturwandel geht, denn sie desavouieren die Leistung sowie die in der Vergangenheit bereits gezeigte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Sie verkennen zudem die realen Ursachen, warum gerade Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene im Betriebsalltag zuweilen ein autoritäres oder autoritär wirkendes Verhalten zeigen. Dies liegt eher selten daran, dass sie „autoritäre Charaktere“ sind; weit häufiger ist die Ursache: Aufgrund ihrer Sandwich-Position stehen sie, zumindest gefühlt, unter einem so hohen Leistungsdruck, dass sie sich nicht anders zu helfen wissen - meist auch aufgrund von Kompetenzdefiziten im Bereich Führung.

Wie steht es um die bereichs- und funktionsübergreifende Zusammen- und Teamarbeit? Dass hier in vielen Unternehmen noch ein großes Optimierungspotenzial besteht, belegen viele Studien. Zwar wird eine solche Kooperation oft gefordert, doch faktisch wurde in den meisten Unternehmen primär die Zusammen- und Teamarbeit in den einzelnen Bereichen optimiert. Hier ruhen denn auch noch viele ungenutzte Potenziale, wenn es um das Steigern der Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit und Effektivität, der Organisationen geht.

4 INKREMENTELLES VORGEHEN IST OFT NICHT MÖGLICH

Und wie sieht es bei der inkrementellen Arbeitsweise aus, bei der den Kunden im Prozess- bzw. Projektverlauf regelmäßig sog. Inkremente ausgeliefert werden? Sie wäre bei komplexeren Vorhaben und Projekten durchaus erstrebenswert. Doch ist sie 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 wird dann auch die Funktionen a, b und c enthalten.“ Und wenn im laufenden Betrieb bei den Kunden schwerwiegende Bugs auftreten? Dann ist dies kein Problem, denn in den meisten Großunternehmen ist es beim Einführen einer neuen systemrelevanten Software üblich, die alte und neue Software einige Zeit parallel laufen zu lassen. So wird vermieden, dass ein folgenschwerer Bug den gesamten Betrieb lahmlegt.

Anders ist dies bei einem Autoproduzenten. Er kann zu seinen Kunden nicht sagen: „Ich liefere euch schon mal den Motor - zum Ausprobieren. In drei Monaten folgen dann die Kupplung und Bremse und in sechs Monaten die Karosserie.“ Ebenso kann er sich Bugs beim Betrieb nicht leisten - zumindest wenn er teure Rückrufaktionen und Schadensersatzklagen vermeiden möchte. Insofern stellen sich bei der Produktion von Autos, oder allgemein bei der Produktion industriell gefertigter (Massen-)Produkte, die Fragen,

- inwieweit ist bei ihr eine inkrementelle Arbeitsweise möglich (und nötig) bzw.
- was heißt agiles Arbeiten in diesem Kontext überhaupt oder in welchen Verhaltensweisen zeigt es sich?

5 ITERATIVES VORGEHEN IST AUCH NICHT NEU

Bliebe als letztes Prinzip das iterative, schrittweise Vorgehen, bei dem bei komplexen Vorhaben in den Prozess Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erkenntnissen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Auch dieses ist nicht neu! Wozu dienen denn in der Vergangenheit die Meilensteine in den Projekten der Unternehmen? Unter anderem dazu, um bei Ihrem

(Nicht-)Erreichen zu überprüfen: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg, das übergeordnete Ziel zu erreichen oder sollten wir Änderungen an unserer Planung vornehmen? Ein Projektmanager bzw. Projektteam, das dies nicht tat, nahm - salopp formuliert - seinen Job nicht wahr. Ähnlich verhielt es sich im B2B-Vertrieb, wenn ein Vertriebsteam nicht selten in monate-, teils sogar jahrelanger mühsamer Kleinarbeit versuchte, bspw. eine Maschinenanlage zu verkaufen. Dann waren in diesen Prozess selbstverständlich Reflexionsschleifen eingebaut, in denen sich die Mitglieder des Vertriebsteams etwa fragten: Welche neuen Erkenntnisse haben wir bei unserem jüngsten Meeting mit dem Buying-Team auf der Kundenseite gewonnen? Was heißt dies für unser weiteres strategisches und taktisches Vorgehen? Ein Vertriebsteam bzw. ein Vertriebsleiter, der dies mit seinem Team nicht tat, war schlicht unfähig und gewiss auch nicht sehr erfolgreich.

Weil es solche Führungskräfte (und Projektleiter) vereinzelt noch gibt, allen Führungskräften indirekt zu unterstellen, ihr Mindset und ihr Führungsverhalten seien antiquiert, ist arrogant. Es ist zudem kontraproduktiv, denn: Ein Steigern der Agilität eines Unternehmens ist nur mit den betroffenen Mitarbeitern möglich. Also müssen diese als Mitstreiter gewonnen werden. Dies gelingt nicht, indem man zu ihnen sagt: „Ihr habt bisher alles falsch gemacht; euer Mindset muss sich radikal verändern“, sondern indem man bspw. als Führungskraft oder Projektmanager

- ihre bereits vorhandenen zielführenden Verhaltensweisen lobt und verstärkt,
- sie dazu motiviert und inspiriert, ihre nicht zielführenden Einstellungen und Verhaltensmuster zu überdenken, und
- die erforderlichen Rahmenbedingungen schafft, dass sie neue, zielführende Verhaltensweisen zeigen (können).

Hierin zeigt sich letztlich, ob eine Führungskraft ein Ermächtiger und Befähiger der Belegschaft ist.

6 BEI AGILER SKALIERUNG DIFFERENZIIERT VORGEHEN

Doch wie sollen Arbeitgeber nun vorgehen, die erwägen, in weiten Teilen ihrer Organisation die agilen Methoden einzuführen? In der Regel befassen sich Unternehmen mit diesem Thema erst, nachdem sie in ihrer Organisation bereits in ein, zwei Bereichen - z. B. der IT oder Produktentwicklung - 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 können.

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 angedachten Bereichen durchzuführen. Diese können wie folgt konzipiert sein: Zunächst erläutern Vertreter des Managements, warum sich die Organisation überhaupt mit dem Thema Agile Skalierung

rung 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 den neuen Methoden berichten.

Nachdem so ein gewisses agiles Bewusstsein geschaffen wurde, sollte man mit den Vertretern der Bereiche folgende Sachverhalte ermitteln:

- Inwieweit wäre in ihren Bereichen das Einführen agiler Arbeitsweisen überhaupt sinnvoll und zielführend?
- 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 Einstellungs- und Verhaltensebene sind nötig, um die angestrebte Veränderung zu erreichen? Und:
- Auf welche in der Vergangenheit ergriffenen Initiativen kann aufgebaut werden, um das angestrebte Ziel zu erreichen?

7 EINEN ENTWICKLUNGSPLAN FÜR JEDEN BEREICH ENTWERFEN

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 bzw. die (internen oder externen) Kunden erbringt, und
 - je mehr externe Einflussfaktoren dabei zu berücksichtigen sind,
- umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein agiles Arbeiten sinnvoll ist.

Das Ergebnis eines solchen Workshops kann z. B. 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 bereits ergriffenen Initiativen im KVP- und Lean-Bereich intensivieren, die darauf abzielen, die Qualität der Leistung und den Kundennutzen kontinuierlich zu erhöhen. Darüber hinaus sollten wir das Bewusstsein der Mitarbeiter dafür schulen, warum ein agiles Verhalten in unserem von rascher Veränderung geprägten Markt nötig ist - u. a., damit sie mehr Verständnis dafür haben, wenn etwa die Vertriebsmitarbeiter sie immer wieder mit Sonderwünschen kontaktieren.

Bezogen auf die Produktentwicklung kann das Workshopergebnis aber auch lauten: Hier sollten wir das agile Arbeiten forcieren, weil sich außer den Anforderungen der Kunden auch die technischen Möglichkeiten rasch ändern. Zudem sollten wir die Zusammenarbeit unserer Produktentwickler außer mit dem Vertrieb, auch mit

unserem Service forcieren, bspw. durch entsprechende interdisziplinäre (Entwickler-)Teams, denn: Unsere Servicemitarbeiter bekommen bei ihren Kundenbesuchen am ehesten mit,

- was diese an unseren Problemlösungen schätzen oder nicht und
- wo bei ihnen neue Bedarfe entstehen.

Und bezogen auf den Vertrieb? Hier kann das Ergebnis lauten: Unsere Vertriebsmitarbeiter sind schon sehr agil im Markt unterwegs. Wir sollten jedoch über Informationssysteme nachdenken, die diese mit qualifizierten Marktdaten und Informationen darüber, bei welchen Kundengruppen neue Bedarfe entstehen könnten, versorgen, damit sie noch agiler und zielgerichteter bei ihrer Arbeit vorgehen können.

8 DAS PASSENDE FRAMEWORK WÄHLEN

Für die Agile Skalierung selbst, also das Einführen der agilen Methoden, werden im Markt verschiedene Frameworks, sprich Konzepte angeboten - z. B. LeSS, Scrum@Scale und SAFe. Diese liefern alle keine Blaupause für das gesamte Unternehmen.

Dass in der gesamten Organisation agile Strukturen geschaffen und die agilen Arbeitsweisen eingeführt werden, ist bei größeren Unternehmen, die - anders als manche Start-ups - keine reinen Entwicklungsorganisationen sind, jedoch auch meist nicht nötig. Unverzichtbar ist es aber, bereichs- und hierarchieübergreifend ein gemeinsames Grundverständnis dafür zu entwickeln, warum agiles Denken sowie eine interdisziplinäre und crossfunktionale Zusammenarbeit für das Entwickeln und Realisieren innovativer sowie komplexer Problemlösungen in einer von rascher Veränderung geprägten Welt nötig sind. Dieses Bewusstsein bzw. eine solche Kultur zu schaffen, gelingt i. d. R. nur mit tatkräftiger Unterstützung der Unternehmensleitung.

9 FAZIT

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 die Aufgaben der Bereiche und deren Ausgangsvoraussetzungen zu verschieden. Vielmehr gilt es, ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu entwerfen, das ausgehend vom übergeordneten Ziel „Wir wollen als Unternehmen agiler im bzw. am Markt agieren“ die Arbeit in den einzelnen Bereichen sowie ihre Kooperation gezielt entwickelt- und hierbei können die agilen Arbeitsweisen und -methoden eine unterschiedliche Rolle spielen.

UNSERE AUTORIN



Dr. Daniela Kudernatsch
ist Inhaberin der
Unternehmensberatung
Kudernatsch Consulting &
Solutions in Straßlach
bei München.