

Agile Transformation

Der Wandel abseits des Happy Paths

Christoph Schmiedinger, borisgloger consulting

Die agile Transformation hat in den letzten Jahren in einer Vielzahl von Unternehmen Einzug gefunden. Dabei stellt sich schnell heraus, dass es kein Patentrezept für deren Durchführung gibt und sich Organisationen immer wieder auf holprigen Wegen oder gar in Sackgassen wiederfinden. Das ist auch gar nicht weiter schlimm, wenn wir agile Transformation als das behandeln, was sie sind: ein komplexes herausforderndes Vorhaben.

Viele Unternehmen sammeln die ersten Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen auf Teamebene: entweder durch den Impuls einzelner Teams, die eine neue Art des Arbeitens ausprobieren möchten oder durch offiziell geschaffene agile Pilotteams. Die Anfangsphase ist dabei häufig zwiespalten: Die Euphorie der Befürworter:innen steht den Bedenken der Skeptiker:innen gegenüber – und gerade deshalb kann die Lernkurve sehr steil sein.

So bekommen die Beteiligten und nicht zuletzt das Management ein Gespür für die Vorteile, aber auch für die Herausforderungen, die mit crossfunktionalen Teams, kurzen Entwicklungszyklen und flachen Hierarchien verbunden sind. Organisationen können aber nicht für immer mit vereinzelt Pilotteams operieren, da sich so zu viele Friktionen mit anderen Bereichen ergeben. Ab einem gewissen Zeitpunkt ist daher eine klare strategische Entscheidung notwendig. Die Herausforderung dabei: Wenn es mehrere agil arbeitende Teams gibt, brauchen sie unterstützende Organisationsstrukturen und eine entsprechende technische Infrastruktur. Unternehmen, die in dieser Phase nicht die richtigen Grundsteine für eine umfassende Veränderung legen, bremsen mit der Weiterführung von bestehenden bürokratischen Prozessen und bestehenden Strukturen die Liefergeschwindigkeit der agilen Teams aus.

Ist man sich der Vorteile von Agilität in größeren Dimensionen bewusst, so ist nun der Zeitpunkt gekommen, eine agile Transformation auszurufen. Dabei hat sich bewährt, hier nicht nur über das Ziel nachzudenken, sondern auch über das WARUM der Transformation. Warum tun wir uns dieses stressige Veränderungsvorhaben an und was soll nach den Anstrengungen besser werden? Zudem muss Klarheit geschaffen werden, wie radikal die Transformation ausfallen soll. Es gilt: je radikaler, desto schneller, je schneller desto mehr Anstrengung und Reibungsverluste.

Auch bietet es sich an, zu diesem Zeitpunkt eine Standortbestimmung zu machen, um festzustellen, in welchen Bereichen am meisten Hub erzielt werden muss. Wir bei borisgloger consulting tun dies meist entlang der folgenden 6 Dimensionen:



Abbildung 1: 6 Dimensionen einer agilen Organisation

Die Basis bildet zunächst eine Organisations- und Produktarchitektur. Darauf aufbauend muss agil arbeitenden Teams durch eine unterstützende Infrastruktur ermöglicht werden, untereinander reibungslos Informationen auszutauschen. Erst dadurch werden schnelle Lieferungen möglich. Essenziell für qualitativ hochwertige Lieferungen sind zudem die notwendigen Skills und die Erfahrung bzw. das Fachwissen, um das Vorhaben zu bewältigen. Denn: Widerstand entwickelt sich in der Regel aufgrund von Unsicherheiten, Unwissenheit und Angst. Die Stärken gilt es im Sinne der Kundenorientierung auszurichten, um die Bedürfnisse der Nutzer:innen von Produkten und Leistungen optimal zu erfüllen. Unterstützend kommen parallel dazu Management-Rahmenwerke wie agile Skalierungsmethoden zum Einsatz, die sich dafür eignen, das Gesamtsystem der Organisation zu steuern und im Blick zu behalten. Abschließend gelingt die Transformation jedoch nur dann, wenn sich Führung und Kultur des Unternehmens weiterentwickeln und agile Werte und Prinzipien in ein modernes Leadership-Verständnis integriert werden.

Sind die Ziele, das Warum und die Bedarfe erkannt, steht dem Start in die Transformation nichts mehr im Wege. Als nächstes wird nun der genaue Plan für das Vorhaben ausgearbeitet und anschließend ausgerollt. Moment – das klingt nicht agil? Ist es auch nicht! Hier tritt bereits die erste Weggabelung auf dem Weg zur agilen Transformation ein. Es gibt die eine Hälfte der Unternehmen, die versuchen, den Weg zur agilen Organisation mit Hilfe klassischer Change-Instrumente zu beschreiten. Oft kombiniert mit einem zu schwachen Ambitionsniveau, sodass neue agile Rollen oftmals nicht komplett gelebt und die agil arbeitenden Teams nicht diszipliniert genug nach den neuen Mustern arbeiten. Es ist nicht zwingend, dass dieser Weg in die Bredouille führt, aber eine wirklich erfolgreiche Organisation ist oft kein Ergebnis dieses Ansatzes.

Mit einem iterativ agilen Ansatz gelingt das Meistern der agilen Transformation wesentlich besser. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass wir uns der Wahrheit stellen – nämlich, dass wir es mit einem komplexen Vorhaben zu tun haben, von dem wir nicht genau wissen, wie es zu handhaben ist. Sondern auch, dass wir authentisch agieren und dem Rest der Organisation als „agiles“ Vorbild dienen. Selbstverständlich braucht es für

dieses agile Change-Vorhaben auch ein crossfunktionales agiles Entwicklungsteam, wir nennen es in der Regel das „Transformation Team“. Die Lieferung dieses Teams ist die Transformation des Unternehmens bzw. die iterative Organisationsentwicklung in die Richtung des zuvor gesetzten Zielbilds.

Die Zusammensetzung des Transformation Teams sollte möglichst heterogen und gleichzeitig mächtig besetzt werden. Potentielle Teammitglieder kommen aus den Bereichen der Produktentwicklung, aber auch aus der Strategie, dem Management, der Personalentwicklung, dem Vertrieb und den operativ arbeitenden Einheiten. Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Team ist aber nicht, dass man den Wandel nur positiv sieht. Neben begeisterten Befürwortern sollen auch konstruktiv hinterfragende Kolleginnen und Kollegen mit im Team sein, um den Diskurs zu beleben. Allen Mitgliedern sollte jedoch bewusst sein, dass für die Mitarbeit im Team ein zeitliches Commitment unerlässlich ist. Für die Ausrichtung des Teams benötigt es einen Product Owner, den sogenannten „Transformation Owner“. Diese Rolle verantwortet das Change-Vorhaben im Unternehmen und sollte daher gut vernetzt, stark kommunikativ und inspirierend sein.

Das Transformation Team wird um agile Pilotteams erweitert. Diese testen agile Methoden im Unternehmen und agieren damit als Vorreiter. Sie entdecken sowohl die Möglichkeiten und Vorteile agiler Arbeitsweisen als auch Probleme und Impediments bei der Anwendung. Daher ist es wichtig, dass der Austausch zwischen den agilen Pilotteams und dem Transformation Team eng und intensiv ist. Nur so können die Learnings schnell in die weitere Transformation einfließen und den agilen Pilotteams bei ihren Hindernissen helfen.

Das dritte Element des Ansatzes sind sogenannte Fokusgruppen. Diese kümmern sich um Themenkomplexe, die auf Grund ihrer Größe und Komplexität nicht im crossfunktionalen Transformation Team behandelt und geliefert werden können. Dazu wird für das jeweilige Thema entsprechend ein weiteres crossfunktionales Team gegründet, das mit der Mission betraut wird, die übertragene Herausforderung zu lösen. Ein Beispiel ist die Gestaltung von Karrierewegen für neue agile Rollen wie ScrumMaster und Product Owner oder eine neue Art und Weise Beschaffungsprozesse zu denken, um diese für agil und damit schnell und flexibel arbeitende Team nutzbar zu machen.

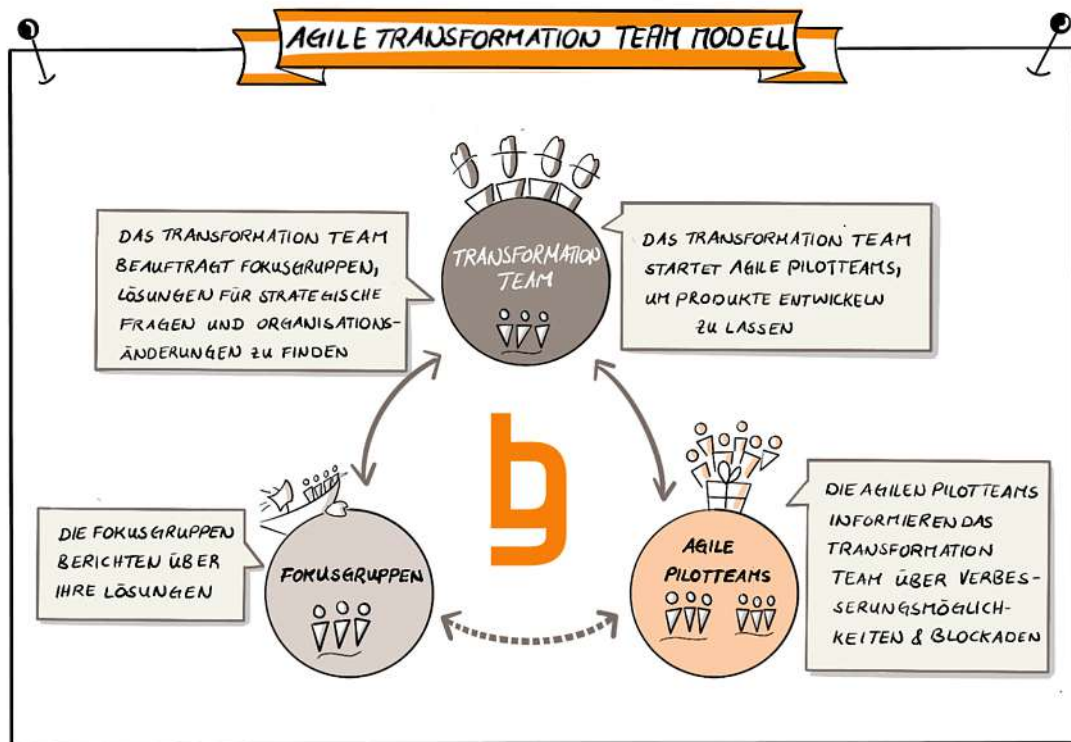


Abbildung 2: Transformation Team Ansatz

Mit Hilfe dieses Ansatzes kann nun die Organisationsveränderung in kurzen zwei bis drei-wöchigen Iterationen „geliefert“ werden. Dabei ist es von höchster Wichtigkeit, dass nicht nur die Planungs-, sondern auch die Feedback-Formate des agilen Arbeitens genutzt werden. Dazu zählt die „Review“, indem die neuen Lieferungen den Stakeholdern und den „Usern“, also den Pilotteams und den restlichen Mitarbeitern der Organisation vorgestellt werden, um Feedback zu erhalten, welches in die nächste Iteration wieder einfließen kann. Zusätzlich braucht es eine regelmäßige „Retrospektive“, um sich im Transformation Team auch als Team und in dessen Arbeitsweise stetig weiterzuentwickeln.

Jedoch sind auch die besten und am diszipliniertesten agil arbeitenden Teams nicht davor gefeit, in eine „Krise“ zu schlittern. Mit „Krise“ definiere ich nicht unbedingt ein „Scheitern“ der Transformation, sondern eher einen Einbruch des Erfolgslaufs. Oft erlebe ich, dass agile Transformationsprozesse geradezu senkrecht starten. Es liegt ein Momentum in der Luft, erste Teams stellen ihre Arbeitsweise um und schnelle Erfolge stellen sich ein. Früher oder später gelangt man jedoch an die großen „Brocken“, die schwerwiegenden organisatorischen Impediments, die einen weiteren Boost der Performance der Teams verhindern. Diese zu lösen ist meist ein langwieriger Prozess. Das Top Management muss ins Boot geholt werden, oft braucht es auch größere Investitionen und nicht zu vergessen: meist gibt es Statusverluste beim Aufbrechen der alt eingefahrenen Strukturen und Prozesse, Widerstände sind daher vorprogrammiert.

In diesen Situationen hilft in der Regel ein kurzes Innehalten. Zurückzublicken und wertzuschätzen, was bereits alles geschafft wurde. Führen Sie eine Retrospektive durch, um zu analysieren, was sie bisher erfolgreich gemacht hat und was Sie gerade davon abhält, es weiter zu sein. Auch sollten Sie sich die Zeit nehmen, nochmal neu zu fokussieren. Gegebenenfalls muss auch das Zielbild neu eingestellt werden, um anschließend neu durchzustarten zu können. Wichtig ist in jedem Fall, in dieser Phase nicht den Kopf in den Sand zu stecken. Jeder Veränderungsprozess durchläuft früher oder später das sogenannte „Tal der Tränen“. Seien Sie darauf vorbereitet, um schnell darauf zu reagieren und nicht in einer Schockstarre zu verharren.

Durchtaucht man diese Phase, stehen die Chancen sehr gut, mit dem Wandel ein neues Produktivitätsniveau der Organisation zu erreichen. Klar ist, die Transformation ist an diesem Punkt nicht wirklich zu Ende. Sehen Sie es als eine Art neue Plattform, einer Plattform, die Sie wettbewerbsfähig im Rennen behält und von der aus Sie sich wieder neu orientieren können. Muss es morgen gleich der nächste große Wandel sein? Nein, keinesfalls. Aber halten Sie weiterhin Ausschau nach neuen Möglichkeiten, bleiben Sie neugierig und wissbegierig, um so beständig zu lernen. Als Mensch(en) und als Organisation.

Autor

Christoph Schmiedinger hat knapp 15 Jahre Erfahrung in der agilen Entwicklung von Produkten und Systemen. Seine erste Begegnung mit Scrum hatte Christoph bei einem Hersteller von sicherheitskritischen Kommunikationslösungen, als sein verantwortetes Team agil werden sollte. Parallel zu seiner Rolle als Product Owner hat Christoph Schmiedinger den ScrumMaster, sein Team und das Management maßgeblich unterstützt, um die Transition erfolgreich zu gestalten. Seit mehr als acht Jahren ist Christoph nun bei einem Beratungsunternehmen mit Fokus auf agile Methoden und deren Anwendung in Produktentwicklungen und ganzen Organisationen beschäftigt. Seine Schwerpunkte liegen dabei im Bereich Business Agility, agile Transformationen und große skalierte Projekte, vor allem in Branchen des Wandels wie aktuell der Automobil-Industrie.

Kontakt

Internet: www.borisgloger.com

E-Mail: christoph.schmiedinger@borisgloger.com