

Case Study Agiles Management

Einführung in agile Zusammenarbeit

**Die interne Service Abteilung eines international
tätigen mittelständischen Unternehmens aus der
Automotive Branche möchte Lösungen für ihre
internen Kunden schneller und flexibler bereitstellen.**

→ Case Study von
Tomas Schiffbauer



Zielsetzung

Die interne Service Abteilung eines international tätigen mittelständischen Unternehmens aus der Automotive Branche, möchte Lösungen für ihre internen Kunden schneller und flexibler bereitstellen.

Ausgangssituation

Im Unternehmen herrschte eine klassische, über Jahrzehnte historisch gewachsene Organisationsstruktur und Arbeitskultur vor. Durch Wachstum, Unternehmenszukaufe (auch Startups) und sich verändernde Märkte, haben sich die Anforderungen an die internen Service Abteilungen geändert: Von einem bis dahin kultivierten, reaktiven Verhalten, hin zu einem Selbstverständnis als Business Partner. Dieser Partner soll ein initiativer, beratender, interner Dienstleister sein, der seine Kund*innen inspiriert und bei der Entwicklung von neuen Lösungen von Beginn an begleitet, oder sogar neue Lösungen initiiert. Um diesen selbstgestellten Anforderungen gerecht zu werden, fiel die Wahl auf den Ansatz von agiler Zusammenarbeit und dem Einsatz von agilen und beteiligungsorientierten Methoden, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Vorgehen

Die im folgenden beschriebenen Schritte und Maßnahmen wurden in Form von Workshops mit den Führungskräften erarbeitet und umgesetzt. Diese fanden in einem Abstand von vier bis sechs Wochen statt.

Zwischen den Workshops entwickelten Führungskräfte die Themen mit ihren Mitarbeitenden weiter. Auf der Basis dieser Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse haben wir im jeweils folgenden Workshop die nächsten Schritte erarbeitet. Parallel zu den Workshops gab es Coachings für Führungskräfte. Diese fanden einzeln oder auch in der Gruppe statt. Bei Bedarf auch als Unterstützung in der Vorbereitung und der Durchführung von Workshops und Meetings mit den Mitarbeitenden in den jeweiligen Fachbereichen.

Die Workshops bestanden aus Impulsvorträgen und Wissensduschen, die fachlichen Input zu agiler Zusammenarbeit lieferten. Sie wurden anschließend auf die aktuellen Situationen und den Entwicklungsstand der agilen Zusammenarbeit angewandt bzw. integriert. So entstand ein Prozess der kontinuierlichen Entwicklung und der maßgeschneiderten Lösung zur Klärung der Bedeutung von agiler Zusammenarbeit und agilem Management und wie sie konkret mit Leben gefüllt und gelebt werden können. Die einzelnen Workshops dauerten in der Regel ein bis zwei Tage.

In den unterschiedlichen Workshops haben wir uns intensiv damit auseinander gesetzt, welche Wunschvorstellungen, Schreckensszenarien und realistische Möglichkeiten existieren. Auch die Möglichkeiten, was mit agiler Zusammenarbeit, agilen Methoden und agilem Management erreicht werden kann. Im Rahmen dieser Diskussionen haben wir das Agile Manifest mit seinen Werten, Prinzipien, Techniken und Methoden vorgestellt, diskutiert und in den konkreten Arbeitsalltag überführt. So entstand, über die Laufzeit der Workshops und darüber hinaus, ein agiles Selbstverständnis. Das Mindset, welches für agile Zusammenarbeit notwendig ist, wurde Stück für Stück durch konkrete Zusammenarbeit in der Organisation verbreitet.

Unser Vorgehen im Projekt

1. Workshop – Gemeinsames Verständnis schaffen

Im ersten Workshop geht es primär darum aufzunehmen, wozu und warum wir agile Konzepte, agile Zusammenarbeit und agiles Management brauchen.

Hier haben wir gemeinsam in einem eintägigen Workshop erarbeitet, was die Vorstellungen der Führungskräfte sind, was mit agil erreicht werden kann. Für welche Schmerzen agil in der Vorstellung der Führungskräfte ein Heilmittel ist. Da hier viele irreführenden Vorstellung durch Halbwissen, Hörensagen etc. in den Köpfen vorhanden sind, muss zunächst eine gemeinsame Basis zum Verständnis der Probleme, die agil gelöst werden sollen, erarbeitet werden. Im Anschluss haben wir ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen, was aktuell in diesem Kreis der Teilnehmer unter agil verstanden wird.

2. Workshop – Gemeinsames Verständnis mit dem Machbaren abgleichen

Der Startpunkt für den zweiten Workshop ist das Agile Manifest. In diesem Workshop beschäftigen wir uns fast ausschließlich damit, was das agile Manifest ist und was darin beschrieben wird.

Im Abgleich mit den gemeinsamen Verständnissen aus dem ersten Workshop leiteten wir daraus folgende Fragen ab:

- Was steht im agilen Manifest, was bedeuten die Aussagen für uns und was verstehen wir darunter?
- Was bedeutet das Agile Manifest für uns in unserem Arbeitsalltag konkret?
- Wie wirkt Teamarbeit und Anwendung von agilen Konzepten im Kernteam?
(Die agile Chefetage, Harvard Business Manager Oktober 2020)
- Wie wollen wir die Maßnahmen für agile Zusammenarbeit konkret einführen?
- Was sind die strategischen Maßnahmen, die wir Schritt für Schritt umsetzen wollen? (Hier hilft die Darstellung in einem sogenannten Sonnenstrahlen-Diagramm. Eine Vorlage dazu ist am Ende dieser Case Study angefügt.)

Diese Fragen werden in weiteren Workshops bearbeitet. Hierbei kommt ein zweistufiger Ansatz zum Einsatz. Die Fragen habe ich in den Workshops zusammen mit den Führungskräften bearbeitet, die dann die erarbeiteten Erkenntnisse und Ansätze mit in ihre Bereiche nehmen und diese dort erneut mit den Mitarbeitenden bearbeiten und die gewonnen Erkenntnisse zurückspielen. Die Anzahl der Workshops variiert dabei in Abhängigkeit von der Anzahl der Führungskräfte und der Breite der Themen, die durch agile Zusammenarbeit nachhaltig verändert werden sollen.

3. Die weiteren Workshops

Im Folgenden werden pro Frage (die in der Regel so oder so ähnlich aus dem zweiten. Workshop resultieren) die jeweilige Zielsetzung und das Vorgehen inkl. möglicher Stolpersteine in den Workshops vorgestellt.

Fragestellung:

Was steht im agilen Manifest, was bedeuten die Aussagen für uns und was verstehen wir darunter?

Ziel

Das Ziel hinter dieser Frage ist es, das gemeinsam erarbeitete Verständnis zu agil aus dem ersten Workshop mit den Aussagen und Botschaften des agilen Manifestes abzugleichen. Was sind die Grundprinzipien, welche Werte stehen dahinter? Damit bekommen wir erneut ein gemeinsames Verständnis. Diesmal zu dem Punkt, was wirklich mit dem agilen Manifest gemeint und möglich ist. Diese Auseinandersetzung ist notwendig, weil vorher, wie in Workshop 1 beschrieben, viel Halbwissen, Phantasien und Wunschvorstellungen, die oft einer Hoffnung auf den heiligen Gral gleicht, vorhanden sind. Nun entsteht Klarheit darüber, was wirklich mit agil gemeint ist. Auf dieser Basis können wir im nächsten Schritt erarbeiten, welche Möglichkeiten darin für unsere Organisation liegen.

Stolpersteine: Unerfüllte Erwartungen und Besserwisserei

Die Schwierigkeit hier ist, die Enttäuschung, die aufgrund unerfüllter Erwartungen, in Bezug darauf, was agil alles für uns lösen kann, aufzufangen und in positive Energie und Denken umzuleiten. Nur weil Träume zerstört sind, bedeutet es ja nicht, dass agile Zusammenarbeit nicht dennoch für eine ganze Menge unserer Themen hilfreich ist.

Eine andere Schwierigkeit ist, dass diejenigen, die dem Thema agile Zusammenarbeit eher skeptisch gegenüberstehen, jetzt das Gefühl haben, dass sie es ja eh schon gewusst haben und, dass alles nur Humbug ist.

Umgang mit Stolpersteinen

Für den Gesamtprozess ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass sowohl übertriebenen Erwartungen („Agile Zusammenarbeit wird all meine Probleme lösen“), als auch unnötig kritische Sichtweisen „zum Einstürzen“ gebracht werden. Als Methode dazu eignet sich zum Beispiel „Kill your Darlings“. Aus den „Trümmern unserer Darlings“ können dann die Dinge neu entstehen, die wir gemeinsam als realistisch, sinnstiftend, damit zielführend und für erstrebenswert halten.

Fragestellung:

Was bedeutet das Agile Manifest für uns in unserem Arbeitsalltag konkret?

Ziel

Mit dieser Frage verfolgen wir das Ziel, die „Trümmer“ aus der Bearbeitung der vorherigen Frage zu nutzen, um daraus gemeinsam etwas Neues entstehen zu lassen. Nämlich eine realistische, gemeinsame Vorstellung davon, was mit agiler Zusammenarbeit, agilen Methoden und agilem Management in unserer Organisation und mit unseren spezifischen Herausforderungen umsetzbar ist.



Durch unsere Auseinandersetzung mit dem Agilen Manifest und dem damit gewonnenen Verständnis zu agil, seinen Grundsätzen und Werten in Kombination mit dem Verlust der übertrieben positiven und übertrieben negativen Erwartungen, entstehen Gedanken und Ideen, wie bisherige Vorgehensweisen durch agile Aspekte verändert, verbessert oder sogar ersetzt werden können.

Stolpersteine: Keine oder zu viele Ideen

Es kann vorkommen, dass sich Gruppen zu Beginn dieses Schrittes schwertun, die neuen Erkenntnisse zu agil auf ihre bestehenden Arbeitsabläufe und Prozesse zu übertragen. Dann ist der Prozess an dieser Stelle gefühlt ins Stocken geraten. In den meisten Fällen hat mindestens ein*e Teilnehmer*in einen ersten Ansatzpunkt. Wenn dieser bearbeitet wird, kommen fast „von alleine“ mehr und mehr Ideen. Das häufigere Problem ist, dass es zu viele Ideen und Ansätze gibt und wir dadurch in das Risiko des „Überhebens“ laufen.

Umgang mit den Stolpersteinen

Sollte den Teilnehmenden tatsächlich kein Ansatzpunkt für agile Aspekte einfallen, hilft ein simples Beispiel, in dem agil „immer wirkt“. Hier bieten sich Planungsprozesse an. Dabei ist es egal, ob es sich um einen Projektplan, das Jahresbudget oder die Produktionsplanung handelt. In der Regel sind diese Planungen starr und werden einmal pro Jahr oder zu Beginn des Projektes durchgeführt. Der Ansatz einer rollierenden Planung, also eine Planung die kurzzyklisch überarbeitet und in Frage gestellt wird, ist oftmals ein passender Einstieg in agile Denk- und Arbeitsweisen.

Der zweite oben beschriebene Stolperstein „zu viele Ideen“ ist im agilen Mindset kein Stolperstein. Je mehr Ideen – und seien sie auf den ersten Blick noch so verrückt oder abwegig – sind gut! Aus diesem Fundus wählen wir die besten Ideen (was auch immer die Kriterien für beste Ideen sein mögen) aus. Deren Umsetzung in einem Sprint zu planen und zu starten ist pures agiles Vorgehen. Von daher kann uns an dieser Stelle nichts besseres passieren, als zu viele Ideen.

Fragestellung:

Wie wirken Teamarbeit und Anwendung von agilen Konzepten im Kernteam?

Ziel

Hinter dieser Fragestellung steht im weitesten Sinne eine Retrospektive zur Selbsterfahrung. Zu diesem Zeitpunkt wurde schon eine ganze Strecke des Prozess-Weges zurückgelegt. Vor allem wurden Bilder, die die Vorstellungen von agiler Zusammenarbeit betreffen, miteinander abgeglichen, von den „Lieblinge“ hat man sich verabschiedet und erste gemeinsame Ideen sind entwickelt worden. Bei alldem haben wir immer wieder frischen Input zum Thema agil bekommen und bereits agil zusammengearbeitet.

Dieses Wissen und neuen Formen der Zusammenarbeit haben wir ebenfalls mit unseren Kollegen und Mitarbeitern erprobt und erlebt. Sprich, wir haben eine ganze Menge Erfahrungswissen aufgebaut und sicher auch prägende Erlebnisse und Aha-Effekte gehabt. Darüber gilt es an dieser Stelle im Prozess zu reflektieren und dadurch weitere Erkenntnisse zu gewinnen.

Stolpersteine

Echte Stolpersteine gibt es an dieser Stelle so gut wie nie. Denn selbst, wenn bisher alles schiefgelaufen und alle nur frustriert wären, hätte das zwar vorher auffallen müssen, kommt aber spätestens jetzt auf den Tisch. Damit haben wir mindestens diesen einen Knochen „alles ist Mist“, den wir abnagen und Erkenntnisse für die Zukunft gewinnen werden.

Umgang mit den Stolpersteinen

Getreu dem agilen Grundsatz „fail often, fail early“, liegt selbst im Scheitern die Chance daraus viel zu lernen und in der nächsten Iteration besser zu machen. Ehrlich gesagt habe ich es noch nie erlebt, dass bis zu diesem Punkt alles schiefgelaufen ist. Von daher wird es hier immer einen guten Mix aus Erfolgsgeschichten und Scheitern geben. Aus beiden Elementen können wir für die Zukunft und unsere nächsten Schritte lernen.

Fragestellung:

Was sind die strategischen Maßnahmen, die wir Schritt für Schritt umsetzen wollen?

Ziel

Diese Fragestellung zielt, auf die strategischen Aspekte der Einführung von agiler Zusammenarbeit ab. Sprich wir wollen uns einen Routenplan zurechtlegen, mit dem wir zum Gipfel kommen. Das ist nötig, um die ersten Erfolge, die wir bereits gefeiert haben, zu adaptieren und für unser Vorhaben als Multiplikatoren und zur Skalierung der Erfolgsrezepte zu nutzen. Damit ist konkret gemeint, dass wir einzelne Erfolgsmuster zusammenfassen oder vervielfältigen, damit sie auch in anderen Bereichen oder auf andere Anforderungen angewandt werden können. Daraus entstehen dann strategische Themengebiete, die alle samt auf das Ziel einzahlen, unsere Organisation in die agile Zusammenarbeit zu führen.

Stolpersteine: Führungskräfte denken zu klein und nicht strategisch

Hier kommen in der Praxis meist zwei Stolpersteine vor. Zum einen kommt es vor, dass Führungskräfte ungeübt darin sind strategische Themengebiete zu identifizieren oder zu definieren. Zum anderen, dass wir zu klein denken, weil wir nicht an das Erreichen des Großen glauben. Hier gilt: „think big, start small“ – eine große strategische Vision zu haben (welche Bereiche, Prozesse etc. wollen wir in die agile Zusammenarbeit führen) und diese dann Schritt für Schritt umzusetzen. Die Veränderungen und Erkenntnisse, die wir unterwegs einsammeln, sollen kontinuierlich in die rollierende Planung der Strategieumsetzung einfließen.

Umgang mit den Stolpersteinen

Sind die Führungskräfte ungeübt in der Ausarbeitung von strategischen Zielbildern, ist die Einführung von agiler Zusammenarbeit die beste Gelegenheit dies zu üben – also unter Anleitung zu tun. Dafür eignet sich das Format eines Workshops und damit sind wir bei dem, was wir ohnehin in unserem gesamten Prozess hier praktizieren. Der Workshop dauert ggf. etwas länger, weil alle oder einige etwas mehr Anlaufzeit benötigen. Letztlich spielt das aber keine Rolle.

In beiden Fällen hilft es sehr, die strategischen Bauteile visuell (gerne auch ansprechend für's Auge) darzustellen, damit wir diese Darstellung öffentlich ausstellen können und alle Kollegen über das Gesamtszenario informiert sind.

Eine typische agile Darstellung wäre die eines „Product Backlogs“, in dem alle strategischen Bausteine aufgelistet sind. Diese werden dann nach und nach mit ihren einzelnen Komponenten zur konkreten Umsetzung ins „Sprint Backlog“ übertragen. Weitere Details zur Arbeitsweise mit Backlogs und Scrum gibt es hier.

Eine eher untypische – wenn es das bei agilen Methoden überhaupt gibt – Darstellung ist die in einem Sonnenstrahlen-Diagramm. (Eine Vorlage befindet sich am Ende der Case Study). In diesem Diagramm werden die strategischen Bausteine zeitlich und thematisch abgebildet und so dargestellt, dass alles auf ein gemeinsames Ziel einzahlt.

Fragestellung:

Wie wollen wir die Maßnahmen für agile Zusammenarbeit konkret einführen?

Ziel

Mit der letzten Frage wird das Ziel verfolgt, aus den strategischen Bausteinen, kleine, konkrete und schnell umsetzbare und damit messbar wirksame Maßnahmen abzuleiten.

Das ist notwendig und sinnvoll, damit aus dem strategischen Gesamtbild handlungsorientierte Aktivitäten werden, die für jeden in der Organisation konkret, verständlich und greifbar sind. Dann wird das gesamte Vorhaben praktisch und die Menschen im Unternehmen können damit arbeiten.

Stolpersteine: Elfenbeinturm-Syndrom

Der größte Stolperstein hier ist, dass diese Dekompri-
mierung von abstrakt (strategische Bausteine) auf konkret
(handlungsorientierte Aktivitäten) losgelöst von den
Menschen, die nachher primär von der Umsetzung
betroffen sind und diese voranbringen sollen, stattfindet.
Dann hat das Elfenbeinturm-Syndrom zugeschlagen!

Die Grundsätze der agilen Zusammenarbeit sind an dieser
Stelle schon gut im Kreis der Führungskräfte und auch
deren Teams etabliert. Dennoch stellt das Aufbrechen der
Bausteine in die Teilelemente immer wieder eine Heraus-
forderung dar, diesen essentiellen Schritt gemeinsam mit
den Menschen, die in der täglichen Praxis für die Um-
setzung verantwortlich sind, zu gehen.

Umgang mit den Stolpersteinen

Die Lösung für diesen Stolperstein: Einfach weiter wie
bisher – und nicht wegen des Themas Strategie die neuen
etablierten Grundsätze der agilen Zusammenarbeit
ungewollt vergessen. Dies bedeutet konkret, dass in allen
Schritten, wie anfangs beschrieben, immer im Kreis der
Führungskräfte gestartet wird und im Kreis der
Mitarbeitenden die gleichen Themen bearbeitet werden.
Diese Erfahrungen werden dann wieder in den nächsten

Workshop mit den Führungskräften zurück gespült und in
die nächsten Schritte integriert. Genau dieses Vorgehen
wird auch mit den strategischen Bausteinen durchgezogen.
Dann sind die Mitarbeiter*innen, wie bei allen Schritten
zuvor, mit im Boot und übernehmen die Verantwortung für
die Umsetzung.

Methodisch hilft hier der Aufbau eines „Sprint Backlogs“.
Dabei wird, gemeinsam mit den Mitarbeitenden, zu den
strategischen Bausteinen „WAS ist zu tun“, jetzt das „WIE ist
es zu tun“, herausgearbeitet. Diese Elemente werden in
einen zeitlich überschaubaren Rahmen (Sprint) eingeplant
und im Sprint Backlog visuell dargestellt. (Die Arbeitsweise
und Trennung von WAS und WIE kurz erklärt im Video aus
der Pizzeria Agile.)

Abschluss des Projekts

Nach einer Projektlaufzeit von knapp 24 Monaten hatte sich Struktur der Serviceabteilung verändert, so dass eine komplette Hierarchiestufe eingespart werden konnte. Stattdessen gibt es nun ein Leitungsgremium, in dem von einem Kollektiv die Geschicke, Ausrichtung und die operative Umsetzung entschieden und gesteuert wird. Der Zyklus der rollierenden 6-Monatsplanung hat sich während dieses Zeitraums im gesamten Unternehmen durchgesetzt und gibt den neuen Takt vor.

Der Chief Information Officer (CIO) sagte dazu:
„Wie agiles Arbeiten für uns konkret aussehen kann, haben wir gemeinsam mit Tomas Schiffbauer erarbeitet. Auf diesem Weg sind wir als Team zusammen gewachsen und haben ein gemeinsames Verständnis entwickelt, was für uns gelebte Agilität bedeutet.“

Fazit: Ohne Umdenken keine agile Zusammenarbeit

Bei der Einführung von agiler Zusammenarbeit und agilem Management geht es letztlich um ein Umdenken zum Thema Zusammenarbeit, Rollen, Rollenverständnis und Verantwortung sowie Hierarchie und Macht in Organisationen. Es geht also um unser Selbstverständnis in der Organisation – um unser Mindset.

Durch das hier beschriebene Vorgehen und die Art der Bearbeitung der Fragen wird ein agiles Mindset etabliert und anschließend in die Organisation übertragen.

Der ausschlaggebende Erfolgsfaktor dabei ist, dass Führungskräfte, die in den Workshops zusammen die konkrete Ausgestaltung von agiler Zusammenarbeit in ihrer Organisation erarbeiten, diese Gedanken und Ideen

immer und immer wieder mit ihren Mitarbeitenden teilen. Nach dem Teilen der „Konzepte“ muss gemeinsam daran gearbeitet werden und so etabliert sich sukzessive agile Zusammenarbeit am lebenden Objekt. Immer in dem Bewusstsein, selbst nur einen halben Schritt voraus zu sein, nicht zu wissen, ob dies der Weisheit letzter Schluss ist, oder „nur“ ein halber Schritt in die richtige Richtung. Durch diese dialogische Auseinandersetzung mit dem Thema Agil wird das Mindset Stück für Stück weiterentwickelt. Hin zu einem für diese Organisation passenden Verständnis und praktikabler Anwendung von agiler Zusammenarbeit und agilem Management.

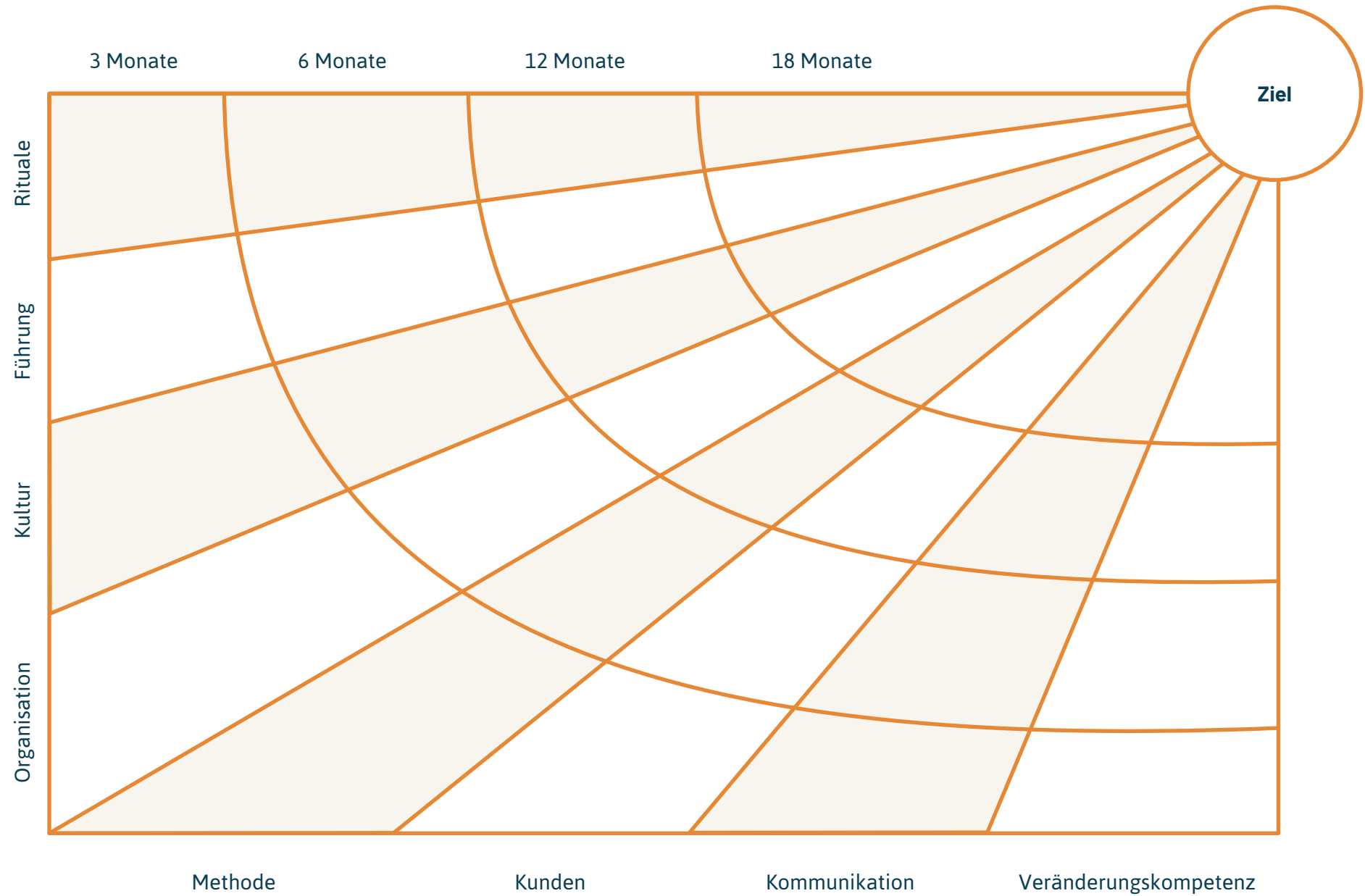
Dieser, den Menschen im Fokus haltenden, beteiligungsorientierte Ansatz ist der Grund, aus dem Führungskräfte aus den Workshops Hausaufgaben mitnehmen, die sie mit ihren Teams bearbeiten. Mit den Mitarbeitenden werden die Themen weiterentwickelt und die Erkenntnisse daraus von den Führungskräften mit in den nächsten Workshop zurückgespült und dort von allen eingearbeitet.

Warum es wichtig ist, dass sich Führungskräfte inkl. Top Management selbst und persönlich betroffen mit agiler Zusammenarbeit auseinander setzen, ist in verschiedenen Studien und Berichten beschrieben und dokumentiert. Der aus meiner Sicht aktuellste Beitrag dazu ist (BEWEG DICH! – Agile Führung: So finden Sie den Weg, der zu Ihnen passt, Harvard Business Manager Oktober 2020). Das als abschließende Empfehlung zur Lektüre.

Weitere zum Thema passende Downloads

- *Quick Check Agil*
- *Kill your Darlings*
- *Video „Pizzeria Agile“*
- *Die permanente Veränderung – leben in der VUKA-Welt*

Sonnenstrahlendiagramm





Berater – Coach – agile Role Model – agile Zusammenarbeit & digitale Zukunft

Meine Leistungen

Fach- und
Führungskräfte
entwickeln

Projekt-
management in
Digitalisierungs-
projekten

Teams und
Zusammenarbeit

Agile
Transformation

Meine Erfahrung

- **Berater, Coach & Geschäftsführer**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten / Köln
- **Partner, Berater & Coach**
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung, Baden-Baden
- **Projektmanager**
Internationale IT Projekte (Mittelstand &
Konzern)
- **Industriekaufmann**
Schmidt + Clemens GmbH & Co. KG, Lindlar
- **Vorstand, Trainer und Ausbilder**
verschiedene Nonprofit-Organisationen

Tomas Schiffbauer

Dipl.-Wirt.-Inf. & Dipl.- Coach (BSO)

Gründer & geschäftsführender Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de

www.lumanaa.de



Falls Sie dieses Dokument **ausdrucken**, können Sie Tinte sparen, indem Sie die **Skalierung auf 105%** einstellen.

Dadurch wird der blaue Balken nicht mitgedruckt.