Mehr als nur flexibel

AGILE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

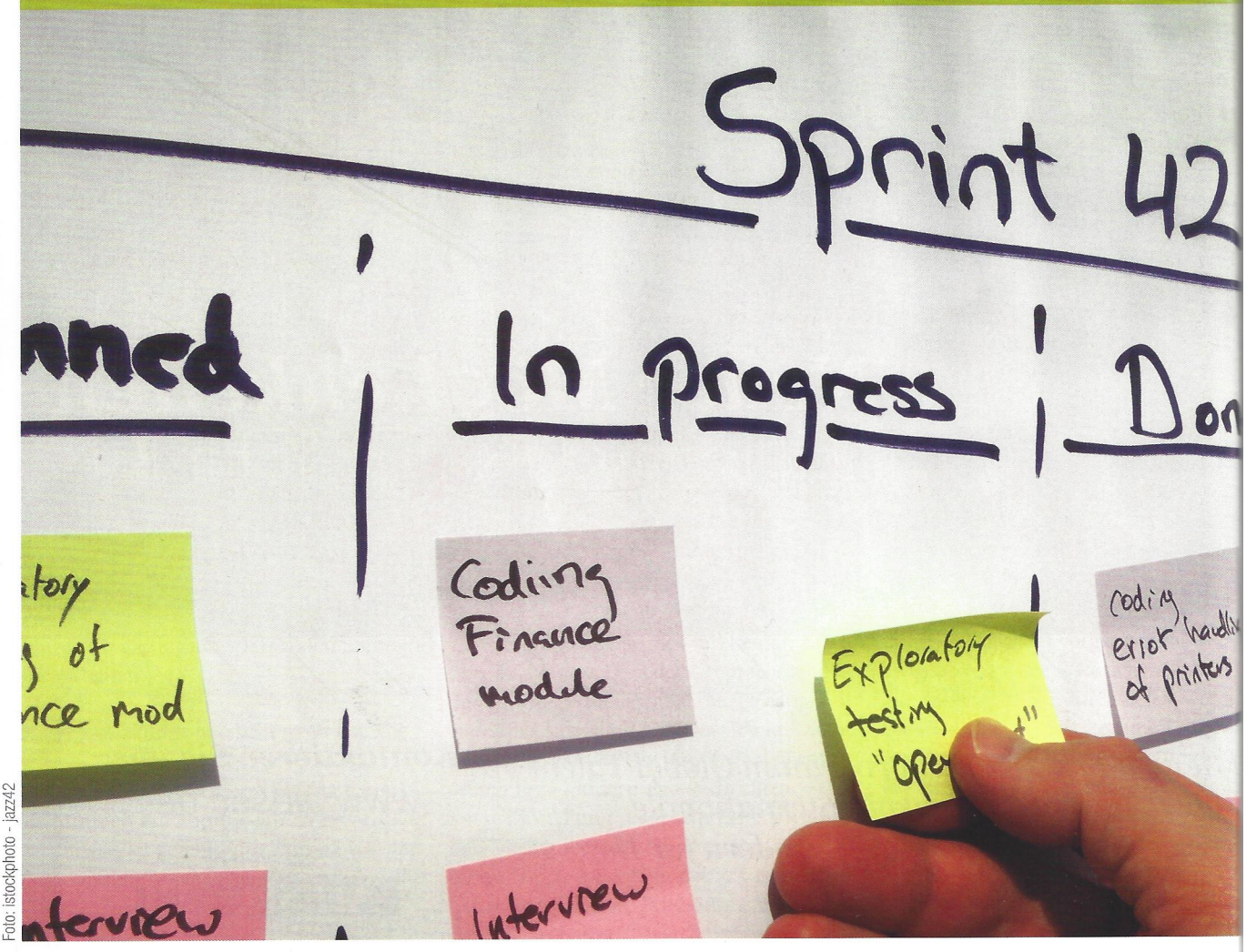

Foto: istockphoto - jazz42

Agile Methoden wie Scrum sind in der IT-Branche längst etabliert. Durch sie können Projekte flexibel, ohne lange Vorausplanung und durch selbstorganisierte Teams gesteuert werden. Erste Unternehmen versuchen daher, die erfolgreichen Scrum-Prinzipien auf die gesamte Organisation zu übertragen. Wie ihnen der Wandel zum agilen Unternehmen gelingt – managerSeminare mit Erfahrungsberichten.

Preview: ▶ Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen: Die IT-Abteilung als Blaupause für moderne Organisationsführung ▶ Lernen von Scrum: Wie sich die Prinzipien der Projektmethode auf die Organisation übertragen lassen ▶ Veränderung in kleinen Dosen: Was Firmen bei der Einführung agiler Methoden beachten sollten ▶ Selbstorganisiert, transparent, flexibel: So funktionieren Scrum & Co auf Unternehmensebene ▶ Fallbeispiel Hema: Wie ein schwäbisches Maschinenbauunternehmen sein Management revolutionierte

■ Am Anfang stand bei whatever mobile der dringliche Wunsch, schneller zu werden. Denn in diesem Punkt hatte der technische Dienstleister, der für Unternehmen mobile Kommunikationslösungen entwickelt, ein gefährliches Defizit ausgemacht. „Während in unserem dynamischen Markt andere Unternehmen neue Anwendungen oftmals schon umgesetzt hatten, haben wir noch diskutiert", erinnert sich Firmenchef Dan Schwarzlmüller. Eine Lösung musste her, Schwarzemüller fand sie in Scrum.

Der Umstieg auf die bekannteste agile Programmiertechnik verlief erfolgreich, erwies sich im Rückblick jedoch nur als ein erster Schritt, wie Schwarzlmüller auf der Konferenz „Agile HR" Ende April 2015 in Köln berichtet: Schnell war das Unternehmen von den Vorteilen von Scrum überzeugt, von den kurzen Entwicklungsszyklen, der gleichberechtigten Zusammenarbeit der Teammitglieder, dem Verzicht auf lange, dicke Pflichtenhefte. Zunehmend sollte sich daher nicht nur das einzelne Team, sondern die gesamte Organisation an der neuen Philosophie ausrichten. Anders formuliert: Mit seinen rund 60 Mitarbeitern hat sich whatever mobile auf den Weg zum agilen Unternehmen gemacht.

Mit diesem Vorhaben ist Schwarzlmüller nicht allein. Auf der jährlich zum Thema stattfindenden Konferenz in Köln zeigte sich: Auch Unternehmen wie 1&1, TUI und die REWE Group verfolgen ähnliche Pläne, die sie in entsprechenden Innovationseinheiten umsetzen. Konferenzveranstalter André Häusling, Chef der Kölner Beratungsfirma HR Pioneers, sieht darin einen Trend: „Bei vielen Unternehmen waren die agilen Entwicklungsmethoden der Ausgangspunkt für die Veränderung. Nun wollen sie die Prinzipien der Projektarbeit auf weitere Bereiche übertragen."

Scrum-Regeln ausweiten

Weitere Bereiche bedeuten aber auch weitere Herausforderungen. So verfügt Scrum zwar über ein detailliertes Regelwerk, ein Selbstläufer ist die Methode damit aber noch nicht. Beispielsweise arbeiten nach der Scrum-Theorie alle Mitglieder gleichberechtigt zusammen. Die Führungsaufgaben werden von einem sogenannten Product Owner und einem Scrum Master übernommen. Der Product Owner formuliert gemeinsam mit dem Kunden die Anforderungen an eine neue Software und gibt diese in das Team hinein. Der Scrum Master agiert vornehmlich als Moderator. Er ist dafür verantwortlich, dass die Anforderungen realisiert werden und motiviert das Team, dies selbstständig zu tun. Täglich findet ein „Daily Scrum" statt. Darin erklärt jedes Teammitglied, was es bereits erledigt hat, was es noch erledigen muss und welche Hindernisse es sieht. An einem Task Board wird für jeden sichtbar der Projektfortschritt festgehalten.

Trotz der Jobbeschreibungen von Führungskraft, Product Owner und Scrum Master ist in Scrum Teams nicht immer klar: Wer entscheidet was, wann und wie? Davon etwa berichtet Bernd Klumpp, seit 2011 im Innovationsbereich der Telekom mit der Einführung der agilen Methoden betraut. „Das fügt sich auch nicht von selbst, sondern braucht Zeit und Unterstützung", weiß Klumpp aus Erfahrung. So wurden die

Führungskräfte der Telekom gezielt für den Umgang mit den eigenverantwortlich arbeitenden Teams geschult. Zudem musste das Selbstbewusstsein der Scrum Master gestärkt werden. Klumpp: „Der Scrum Master darf vor der Führungskraft nicht einknicken. Er muss deutlich sagen, wenn die agilen Methoden nicht so laufen, wie sie laufen sollten." Und schließlich mussten auch die Mitarbeiter dabei unterstützt werden, sich von alten Denkweisen zu lösen. So galt es, die vorher häufig anzutreffende Mentalität, etwas zwar nicht richtig zu finden, aber dennoch seine Meinung nicht zu äußern, schnellstmöglich zu eliminieren. Denn Scrum bedeutet auch: sich selbst einbringen und Verantwortung übernehmen.

Neue Regeln erfordern eine andere Haltung

Beenden soll Scrum damit auch das kopflose Weitertragen von Entscheidungen, nur weil sie von einer oberen Führungskraft getroffen wurden. „Wenn oben jemand das Falsche sagt, wird das nach unten so weitergegeben", beschreibt Joachim Ritter von 1&1 eine Misere vieler Unternehmen, die in erster Linie durch die klassis hierarchischen Strukturen bedingt ist. Ritter führ 1&1 einen Entwicklungsbereich, in dem die agilen thoden zunächst als Pilotprojekt eingeführt wur Auch für ihn bedeutete das: Als Führungskraft mu er die Entscheidungsfindung in die Teams abgeben darauf vertrauen, dass die Prinzipien der Selbsto nisation auch wirklich funktionieren. Dieser Sc fiel ihm nicht immer leicht: „Für die Führungs entsteht zunächst mehr Unsicherheit, da sie nicht im klassischen Führungsmodell, das letzte Wort Dennoch, so versichert Ritter: „Wenn man sich ei damit abgefunden hat, fühlt es sich nicht mehr so drohlich an."

„Scrum kollidiert mit den alten Strukturen, D und Handlungsweisen", weiß Berater André Häus Die Firmen müssten Formen finden, beide Welte vereinen und sich dann immer weiter in Richtung a Unternehmen bewegen. Ein einheitliches Regel existiert dafür nicht. „Die eine richtige Vorgehens gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss seinen eig Weg finden", erklärt Häusling. Zum Beispiel leg erfolgreiche Arbeiten in gleichberechtigten Teams ganz auf die klassischen Leitungspositionen zu ver ten. Doch gerade in großen Unternehmen benötigt d Schritt häufig Zeit. So erklärt Ritter von 1&1: „Wir h die Pyramide zwar gekippt, aber nicht ganz abgesch Der Sprung wäre zu groß gewesen." Schritt für Sc will Ritter den Wandel daher weitertreiben. Dazu er ein Change Support Team eingerichtet, das im wieder neue agile Organisationsentwicklungselem einführt und ihren Erfolg nachhält.

Veränderungen behutsam angehen

Auch whatever mobile arbeitet mit einem sogenan Transition Team. Die zuvor existierende Leitungse unter der Geschäftsführung wurde hierfür komplet strichen. Auch reine Vertriebs- oder Entwicklermee gehören der Vergangenheit an. Alle Treffen sind an denprojekten ausgerichtet, an denen die verschied Experten im Unternehmen gleichberechtigt arbe Damit wiederum stand das Unternehmen schnel einer neuen Herausforderung: Die Product Owne für die einzelnen Projekte verantwortlich waren, str sich um die Ressourcen im Unternehmen. Um d Problem zu lösen, wurde ein zusätzliches Grem eingeführt, das wöchentlich über die aktuell wichtig Themen bestimmt. Nach dem Gleichheitsprinzip jeder Mitarbeiter an diesem Treffen teilnehmen mitdiskutieren.

Führungsaufgaben wurden bei whatever mo nach und nach an die Belegschaft abgegeben. So stimmt etwa jeder Mitarbeiter eine Gruppe von legen, die seine Leistungen beurteilen. Zudem w er einen One-to-One-Partner aus, mit dem er s Entwicklung im Unternehmen bespricht. Die Er rungen mit beiden Maßnahmen sind gut. Die geh Befürchtung, dass sich die Mitarbeiter zu gut be ten oder schlechte Leistungen unter den Tisch ke würden, bewahrheitete sich laut Firmenchef Schw müller nicht: „Die Teams wollen schließlich Er

Von den agilen Vorreitern lernen

Es gibt keine allgemeingültige Formel für den Wandel zum agilen Unternehmen. Dennoch können Firmen aus den Erfahrungen der Vorreiterunternehmen lernen und sich bei ihnen wichtige Anregungen und Tipps holen.

▶ Selbstorganisation ist kein Selbstläufer
Bereits bei der Einführung von Scrum bemerken die Unternehmen, dass die Teams besondere Unterstützung benötigen. Die Rollenverständnisse müssen geklärt und eingeübt werden. Zudem muss darauf geachtet werden, dass sich in Stresssituationen oder bei Problemen nicht wieder die alten und bekannten Verhaltensweisen einschleichen.

▶ Es geht nicht um eine Methode, es geht um komplexe Systeme
Bei der Einführung von Scrum macht weniger die konkrete Methode Schwierigkeiten als vielmehr die Implementierung der agilen Prinzipien sowie die Reaktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte darauf. Wer Scrum einführen möchte, sollte sich daher mit der Steuerung komplexer Systeme beschäftigen.

▶ Kein Modell passt eins zu eins
Während es für Scrum ganz klare Regeln gibt, gibt es kein einheitliches Modell für die Implementierung im Unternehmen. Auch die agilen Strukturen, die über die reine Projektarbeit hinausgehen, lassen sich nicht eins zu eins übertragen. Berücksichtigt werden muss immer auch die Ausgangssituation im Unternehmen.

▶ Der Prozess ist niemals abgeschlossen
Beginnt man, im Unternehmen agile Strukturen einzuführen, stößt man einen Prozess an, der niemals abgeschlossen sein wird. Wie beim agilen Projektmanagement wird auch hier immer wieder justiert und angepasst. Veränderungen, die sich als nicht erfolgreich erweisen, werden zurückgenommen. Die fortwährende Begleitung des Prozesses übernimmt meist ein Transition-Team.

▶ Es braucht Geduld
Wer agile Strukturen einführt, muss Geduld mitbringen und Unsicherheit aushalten können. Denn die neuen Organisationsprinzipien brauchen Zeit, um ihre Wirkung vollständig zu entfalten. Zudem gilt bei den umfangreichen Change-Prozessen ebenso wie beim agilen Projektmanagement: Die Richtung ist klar, das genaue Ergebnis jedoch unbekannt.

▶ Agiles Management funktioniert
Die Erfolge der Vorreiterunternehmen zeigen: Agiles Management kann funktionieren und zu den gewünschten Erfolgen führen. Das macht anderen Unternehmen Mut, diesen Weg ebenfalls zu gehen. Wichtig ist daher der gegenseitige Austausch.

vorweisen und ärgern sich, wenn jemand nicht richtig mitzieht."

Schnelle Entscheidungsfindung dank agiler Methoden

Ebenso wenig kommt es zu einer Aufwärtsspirale, wenn die Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen, wie Henning Wolf, Chef der Hamburger Beratungsfirma it-agile am Beispiel seines eigenen Unternehmens belegt. Bei it-agile arbeiten Teams selbstverantwortlich und kommen vollständig ohne Teamleiter aus. Um auch die Gehälter ohne Weisung von oben festzulegen, wird ein Gremium aus vier Mitarbeitern bestimmt. Zwei Mal im Jahr entscheiden diese sogenannten Gehaltschecker über anstehende Gehaltserhöhungen. Dazu sprechen sie mit den betreffenden Mitarbeitern, ihren Kollegen und auch mit den Kunden. Die neue Art der Gehaltsfindung bedeutet auch: Jeder Mitarbeiter weiß über das Gehalt der anderen Bescheid. Und damit die Teams, die an ihren wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden, auch wirklich eigenverantwortlich handeln können, benötigen sie Informationen, die klassischerweise der Firmenleitung vorbehalten sind. Diese Transparenz wird auch als Open Book bezeichnet.

Stehen bei it-agile Entscheidungen in gleichberechtigten Teams an, kommen verschiedene Techniken zum Einsatz. Möglich ist zum Beispiel eine sogenannte Konsent-Entscheidung. Das bedeutet: Ein Projekt wird dann umgesetzt, wenn niemand ein Veto einlegt und mindestens eine Person dafür ist. Möglich sind jedoch auch ein klassischer Mehrheitsbeschluss oder der konsultative Individualentscheid. Letzteres bedeutet: Ein einzelner Mitarbeiter wird mit einer Entscheidung betraut – zum Beispiel, ob es in der Firma eine generelle Gehaltserhöhung geben soll. Um zu einem Entschluss zu gelangen, soll er sich die Zahlen genau anschauen, aber auch möglichst viele Menschen zum Thema befragen – Mitarbeiter aus der Firma, aber auch externe Experten. Schließlich kommt er zu einem Ergebnis, das auf jeden Fall auch umgesetzt wird. Zu anderen Themen, die das gesamte Unternehmen betreffen, werden bei it-agile Großgruppenkonferenzen anberaumt, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen.

Die Formen der Entscheidungsfindung, die die agilen Methoden auf die Ebene der Unternehmensführung heben, stammen zum Teil aus anderen partizipativen Managementansätzen, teilweise leiten sie sich auch direkt aus der Methode Scrum ab. So bestimmt bei Scrum das Team selbst, wie viel Zeit es für eine Aufgabe benötigt. Ermittelt wird diese Zeitspanne beim sogenannten Planning Poker. Das bedeutet: Jedes Mitglied schätzt, wie viel Zeit das Team aufwenden muss. Derjenige mit der höchsten und derjenige mit der niedrigsten Schätzung erklären, wie sie zu ihrem Ergebnis gekommen sind. Dann wird wieder geschätzt, so lange, bis ein Konsens gefunden ist. Abgewandelt kann diese Methode auch dazu dienen, die Prioritäten konkurrierender Projekte zu verhandeln. Die Rede ist dann vom Business Value Poker.

Ein Maschinenbauer wird agil

Insgesamt lässt sich aus den Beispielen der agilen Unternehmen folgern: Ihre Konzepte lassen sich zwar nicht eins zu eins übertragen, man kann sich jedoch bei ihnen durchaus Anregungen holen – auch was den nötigen Mut betrifft, sich dem Wandel zu stellen. Dass sich die Prinzipien nicht nur in der Softwarebranche, sondern auch in anderen Sektoren anwenden lassen, zeigt die jüngste Entwicklung bei der Firma Heermann Maschinenbau (Hema) aus dem schwäbischen Frickenhausen. Der Projektmanagementbeauftragte des Bandsägenherstellers wurde bei einer Informationsveranstaltung auf die von Scrum beeinflussten agilen Strukturen eines anderen Maschinenbauunternehmens aufmerksam und war begeistert. Nach inten-

„Unternehmen übertragen die Prinzipien der agilen Entwicklungsmethoden nun auf andere Bereiche."

André Häusling, Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH, Köln. Kontakt: andre.haeusling@hr-pioneers.com

Die Lizenz zum Aufstieg

Anerkannte Ausbildungen mit IHK-Zertifikat

- **Westerhamer Projektleiter-Qualifizierung IHK**
  12 Tage | 4 Module 08.10.–12.12.2015
  mit einem Praxistransfertag am 04.03.2016
- **Crowdfunding Manager/-in IHK**
  Werden Sie Crowdfunding-Experte
  8 Tage | 4 Module 10.09.–09.10.2015
- **Westerhamer CSR-Manager/-in IHK**
  10 Tage | 4 Module
  12.11.2015–16.02.2016

Infos, Anmeldung:
Gabriele Fabian
Telefon 08063 91-272
gabriele.fabian@muenchen.ihk.de
www.ihk-akademie-muenchen.de

IHK Akademie
München und Oberbayern

flow consulting

KOMPLEX?
FLOW CHANGE®

NEUE ITERATIVE TOOLS FÜR MEHR AGILITÄT!

Komplexe Herausforderungen bewältigen – flexibler und schneller mit iterativem Change Management

flow consulting gmbh
Tel +49(0)5141.740074
mail@flow.de
www.flow.de

siven Gesprächen mit der Geschäftsführung des Unternehmens entstand die Idee: Das kann auch bei Hema funktionieren.

Der Impuls kam genau zur rechten Zeit: Hema war auf der Suche nach einer Organisationsform, die seinem Geschäftsmodell besser entsprach als das bisherige Projektmanagement. Denn dieses war an seine Grenzen gestoßen. So hatte sich der Bandsägenhersteller auf Einzelanfertigungen spezialisiert, bei denen es ganz besonders auf die Erfahrung und das Know-how jedes einzelnen Ingenieurs ankommt. Die traditionelle Befehlskette jedoch verstellte häufig den Zugang zu ihrem Expertenwissen. Zudem ließen die immer komplexer gewordenen Aufgabenstellungen im Voraus keine detaillierte Planung zu. Die Lösung dieser Probleme war essenziell für das Unternehmen. „Wir sind der einzige Bandsägenhersteller, der noch in Deutschland produziert. Und das funktioniert nur durch die Konzentration auf die anspruchsvollen Spezialanfertigungen", erklärt Marco Niebling, der die agilen Methoden entdeckt hat und nun für ihre Einführung zuständig ist.

Um schneller und flexibler agieren zu können und der Meinung jedes einzelnen Mitarbeiters mehr Gewicht zu verleihen, hat das Unternehmen die vier Abteilungsleiterposten abgeschafft. Ein Team aus gleichberechtigten Mitarbeitern übernimmt eigenverantwortlich mehrere Projekte. Von der Methode Scrum hat Hema die tägliche Stehung übernommen. Bei dem kurzen Treffen im Stehen wird besprochen: Was haben wir alles an Projekten? Welche Arbeitspakete sollen zuerst erledigt werden? Gibt es Hindernisse, die aus dem Weg geräumt werden müssen? Angelehnt an die Rolle des Scrum Masters sorgt bei Hema ein Gruppensprecher dafür, dass die Abstimmung plan-

„Die Kommunikation läuft dank der agilen Methoden effizienter. Tauchen Probleme auf, finden wir schneller eine Lösung."

Marco Niebling, Projektmanager bei Hema, Frickenhausen. Kontakt: m.niebling@hema-saegen.de

mäßig läuft. Diese Aufgabe rotiert unter den Teammitgliedern. „Damit wollen wir vermeiden, dass doch wieder festgefahrene Strukturen entstehen", erklärt Niebling. Wöchentlich finden teamübergreifende Treffen statt, um die Prioritäten unternehmensweit festzulegen. Analog zur Scrum-Methode wird ein Projekt zudem nicht von Anfang an bis ins kleinste Detail geplant.

Wandel mit offenem Ausgang

Getreu der agilen Philosophie wird der gesamte Change-Prozess auch bei Hema in kleinen Schritten geplant und umgesetzt. Dabei werden immer nur diejenigen Maßnahm eingeführt, die sich aktuell als notwendig weisen. Im Verlauf der Einführung wur so etwa Kommunikationsmaßnahmen z wertschätzenden Feedback beschlossen. A die Nachbesprechung der Projekte – eben ein Element aus Scrum – wurde erst sp übernommen. „Auf diesem Weg kön wir uns bei einem aktuellen Projekt wirk ausschließlich auf die Lösung konzentrie und verlieren keine Zeit. Verbesserungen künftige Projekte können später besproc werden", erklärt Niebling.

Ein halbes Jahr hat der erste große Im mentierungsschritt bei Hema gedauert. „ Wandel wird jedoch niemals abgeschlo sein", meint Niebling, der als Ingenieur nehmend in die Rolle eines Organisati entwicklers geschlüpft ist und für das Un nehmen vor Kurzem einen New-Work-P in Empfang genommen hat. Dabei ha auch gelernt, mit Unsicherheiten in die Prozess umzugehen: „Wir kennen zwar Richtung, aber das Ergebnis ist offen", klärt er. Mit den bisherigen Resultate Niebling jedoch mehr als zufrieden. „ Kritikfähigkeit hat sich verbessert, niem fürchtet mehr negative Auswirkungen, w er seine Meinung einbringt", nennt er w tige Punkte für die effektivere Zusamm arbeit. Auch auf Strategie-Ebene trägt neue Modell erste Früchte: Aus der Initia eines Mitarbeiters heraus entstand be ein neuer und erfolgreicher Geschäftsz im Bereich Handel.

Und dann gibt es noch einen weite ganz handfesten Beleg für den Erfolg agilen Ausrichtung. Früher war das Un nehmen mit den Terminen immer schlec hinterhergekommen. Seit der Einführ des agilen Managements jedoch konnte durchschnittliche Lieferverzug von n Tagen auf 0,9 Tage reduziert werden. das ohne die Manpower zu erhöhen. „ Kommunikation läuft einfach effizie Tauchen Probleme auf, finden wir schn eine Lösung", erklärt Niebling.

Andrea Bittelme

Service

Literaturtipps

▶ **Stefan Scherber, Michael Lang (Hrsg.): Erfolgsfaktoren wirklich agiler Unternehmen. Erfahrungsberichte aus der Praxis.** Symposion Verlag, Düsseldorf 2015, 49 Euro.
Acht Unternehmen – von Xing bis Telekom – berichten von ihren Erfahrungen auf dem Weg zum agilen Unternehmen. Detaillierte Beschreibungen zeigen, wo die wichtigen Knackpunkte liegen – und wie auch bei Fehlentwicklungen gegengesteuert werden kann. Der Schwerpunkt liegt auf der Softwareentwicklung.

▶ **Boris Gloger, Jürgen Margetich: Das Scrum-Prinzip – Agile Organisationen aufbauen und gestalten.** Schäffer Poeschel, Stuttgart 2014, 39,95 Euro.
In ihrem Buch zeigen die Scrum-Experten Gloger und Margetich, dass Scrum weit mehr ist als eine neue Methode zur Softwareentwicklung. Umfangreich und mit vielen Tipps für alle Unternehmen, die sich auf den Weg zur agilen Organisation machen wollen.

▶ **Andrea Bittelmeyer: Agiles Projektmanagement: Und es hat Scrum gemacht.** www.manager-Seminare.de/MS160AR02
Der Artikel zeigt, was die Methode Scrum und agiles Programmieren ausmacht und wo Unterschiede zum traditionellen, planungsorientierten Projektmanagement liegen.

Veranstaltungstipp

▶ **http://hr-pioneers.com/agile-hr-conference**
Die Agile HR Konferenz findet jährlich in Köln statt und wird von der Beratungsfirma hr pioneers organisiert. Neben Fachvorträgen zu Themen wie Agile HR und Agile Change berichten Unternehmensvertreter über ihre Erfahrungen mit den neuen Methoden.