

Agil führen

Impulsvortrag, 23.09.2020, Autor: Jan Fischbach

1 ZUSAMMENFASSUNG

Agilität bedeutet, Rollen und Abläufe so zu ändern, dass es jeden Tag möglich ist, etwas dazuzulernen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Zudem haben agile Organisationen einen Weg gefunden, schnell und gut zu entscheiden.

Bekannte Beispiele sind das **Toyota Production System** für die Herstellung von Fahrzeugen und das **Toyota Product Development System** für die Entwicklung von neuen Modellen. **Scrum** ist ein Rahmenwerk, das vor allem in der Softwareentwicklung bekannt wurde.

Die Prinzipien hinter diesen Beispielen sind universell und daher auf andere Organisationen übertragbar. Wenn Sie wissen, wie eine agile Organisation funktioniert, wissen Sie auch, warum sie funktioniert.

2 EMPIRISCHES ARBEITEN

Agile Unternehmen sind lernende Organisationen. Wir unterscheiden zwischen Produktlernen und Prozesslernen.

Beim **Produktlernen** wird experimentiert und Daten gesammelt, um die Zusammenhänge und Details des neuen Produktes besser zu verstehen. Ein wichtiger Aufsatz¹, der später den Namen für Scrum geliefert hat, beschreibt wie gute Produktentwicklungsteams auf verschiedenen Ebenen lernen und dass dies entscheidend für den Erfolg ist.

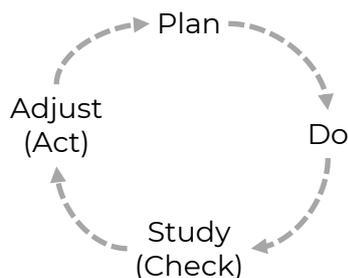


Abbildung 1: PDSA-Zyklus

Beim **Prozesslernen** wird experimentiert und Daten gesammelt, um herauszufinden, welche Aktivitäten tatsächlich für die Produktion oder die Dienstleistung wichtig sind und welche keinen Beitrag stiften. Dazu gehen die Teams immer wieder eine Schleife von Planen, Ausprobieren, Nachdenken und Anpassen durch (siehe Abbildung 1). Dieses Experimentieren ist aber nicht ziellos

¹ Siehe Takeuchi, H., and I. Nonaka: **The new new product development game**, Harvard Business Review (1986)

oder zufällig. Es passiert vor dem Hintergrund der Ziele der Organisation² (siehe Abbildung 2).

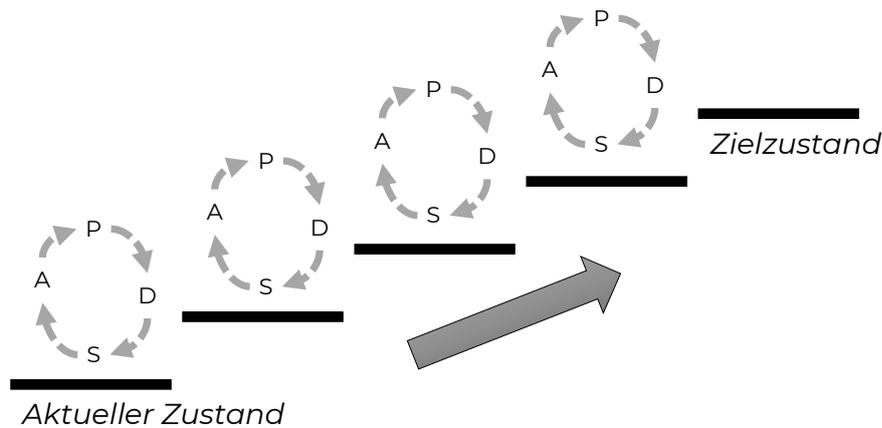


Abbildung 2: Verbesserung in Richtung eines Ziels (Job Methods 1944, Toyota Kata)

Sobald ein Team verstanden hat, welche Kompetenzen für eine gute Arbeit wichtig sind, kann es einen Plan für den Wissensaufbau aufstellen. Jedes Teammitglied stuft sich selbst einer Skala von 1-9 ein (siehe Abbildung 3). Dort, wo es große Wissensunterschiede gibt, legt das Team von Woche zu Woche fest, wie es mit kleinen Schritten die Lücken schließt.

	Anton	Bernd	Carola	Dani
Kompetenz 1	7	7	8	6
Kompetenz 2	7	5	5	1
Kompetenz 3	3	3	2	7
Kompetenz 4	6	7	8	7
Kompetenz 5	2	6	4	1
Kompetenz 6	4	6	4	8
Kompetenz 7	3	8	3	5

Abbildung 3: Kompetenzmatrix eines Teams

3 ENTSCHEIDUNGSLATENZ

In erfolgreichen Projekten wird schnell und gut entschieden. Die Standish Group sammelt regelmäßig Daten zu Projekten. Im Jahr 2019 hat sie ausgewertet, was den Projekterfolg bestimmt. Ihrer Meinung nach, sind Projekte dann agil, wenn sie es durch ihre Organisation schaffen, wichtige Entscheidungen innerhalb einer

² Siehe Rother, Mike: **The Toyota Kata Practice Guide**: Practicing Scientific Thinking Skills for Superior Results in 20 Minutes a Day. 1. Aufl.. Madison: McGraw Hill Professional, 2017

Stunde zu treffen. Wenn es länger als fünf Stunden dauert, sind die Projekte zu 75% deutlich im Überzug bzw. gescheitert (siehe Tabelle 1).

Entscheidungslatenz	Anteil agil	Erfolgreich	Überzogen	Misserfolg
<1 Stunde	23%	70%	26%	4%
1 bis 2 Std.	37%	40%	54%	6%
3 bis 5 Std.	24%	28%	52%	20%
>5 Stunden	16%	25%	53%	22%
Gesamt		42%	47%	11%

Tabelle 1: Entscheidungsdauer und Projekterfolg, Datenquelle: Jim Johnson, Standish Group; Basis: 10.000 Projekte

Agile Organisationen haben es geschafft, die Entscheidungsbefugnisse und die Entscheidungsmechanismen so zu regeln, dass schnell und gut entschieden werden kann.

Ein Beispiel ist das Rahmenwerk **Scrum**³, das die populärste agile Arbeitsweise für Teams ist. Dort wurden die Befugnisse auf (nur) drei Rollen verteilt:

- **Product Owner:** klare Produktverantwortung in Abstimmung mit Vorstand oder Geschäftsführung; starker Kommunikator
- **Development Team:** selbst-organisiert, d. h. es darf alles entscheiden, was die eigene Arbeit betrifft.
- **Scrum Master:** tägliche Verbesserung; berät, lehrt, coacht

Eine häufige Quelle für Verzögerungen ist das gleichzeitige Bearbeiten von mehreren Projekten oder Themen. Gerald Weinberg⁴ hat Anfang der 1990er Jahre in Zahlen ausgedrückt (siehe Tabelle 2), wie hoch die Verluste durch das geistige Wechseln (umrüsten) zwischen den Projekten sind.

Anzahl Projekte	Zeitanteil pro Projekt	Verlust durch Umrüsten
1	100%	0%
2	40%	20%
3	20%	40%
4	10%	60%
5	5%	75%

Tabelle 2: Rüstzeiten für das gleichzeitige Bearbeiten von mehreren Aufgaben oder Projekten (Quelle: G. Weinberg)

4 WIE WERDEN WIR AGIL?

Agile Organisationen kopieren nicht ohne nachzudenken. Neue Arbeitsweisen müssen dazu führen, dass eine Organisation viel mehr lernt bzw. dass schneller entschieden wird.

³ Siehe <https://www.scrumguides.org/>

⁴ Siehe Weinberg, Gerald M.: **Quality Software Management**, 1 : Systems Thinking. New York: Dorset House Pub., 1992.

Wenn wir Organisationsprojekte machen, binden wir die Teams ein. Wir stellen den Rahmen vor, den es einzuhalten gilt und die Ziele, die zu erreichen sind. Dann entwickeln Führungskräfte mit den Teams gute Strukturen.

Folgende Fragen helfen:

- Was sind unsere Ziele als Organisation? Bei welchen Zielen müssen wir uns deutlich verbessern?
- Was müssen wir im Hinblick auf unsere Ziele lernen und beherrschen? Wie können wir Lernen in unsere täglichen und wöchentlichen Routinen integrieren?
- Welche Arten von Entscheidungen müssen für im Hinblick auf unsere Ziele regelmäßig treffen? Wie lange dauert es, etwas zu entscheiden? Erreichen wir mit dieser Dauer unsere Ziele?

Agil zu arbeiten bedeutet, solchen Fragen angemessenen Raum zu geben. Agilität heißt nicht, dass jeder macht, was er will. Agilität bedeutet, dass die Rollen und Abläufe der Organisation eine schnelle Reaktion auf veränderte äußere Umstände möglich machen.

5 WAS MACHEN AGILE FÜHRUNGSKRÄFTE?

Setzen Sie sich mit den Beispielen von guten agilen Firmen auseinander. Auch wenn sich Märkte, das Umfeld und Technologien unterscheiden, sind die Prinzipien auf Ihre Situation übertragbar. Am Ende sind die Psychologie von Menschen in Organisationen und die Systemdynamiken sehr ähnlich. Versuchen Sie zu verstehen, wie diese Beispiele Lernen und Entscheiden beeinflussen.

Agiles Arbeiten braucht starke Führungskräfte, die mithelfen:

- Ziele setzen und Freiheiten lassen. Priorisieren.
- Lernen einfordern, sich mit den Details beschäftigen. Expertise fördern.
- Neue Produkte und Services entwickeln, die deutlich besser sind, als die vertrauten Produkte und Services.
- Hindernisse aus dem Weg räumen. Fragen stellen, aktiv zuhören.
- Auf den vereinbarten Spielregeln bestehen. Werte pflegen.

6 NEHMEN SIE KONTAKT MIT UNS AUF

TeamThink – International Business Consulting, Weert Jacobsen-Kramer,
Oberdorf 1 A, 24235 Laboe, Germany, Tel.: +49 4343 4962280, info@teamthink.de,
www.teamthink.de

Jan Fischbach, Tel.: +49 172 589 00 25, janfischbach@teamthink.de