

Expeditionsmitglieder gesucht!

- Agile Wege in hierarchischen Unternehmen -

Susanne Lakoni, Managing Partner, Michael Thiel, Managing Partner, cinco.systems, Hamburg¹;

Antje Wilmink, Managing Partner, agilonauts, Berlin²;

***Abstract.** Der Bedarf für agile Teams, die sich das Prinzip der Selbstorganisation zunutze machen, wächst im Umgang mit dynamischen und unübersichtlichen Unternehmensanforderungen. Das Prinzip der Selbstorganisation kann schnelle, flexible Antworten auf komplexe Themenstellungen bringen. Dieser Praxisbeitrag gibt einen kurzen Überblick über Prinzipien agiler Arbeitsweisen in Organisationen und geht darauf ein, welche Hindernisse für agiles Vorgehen, v.a. in hierarchischen Unternehmen, zu bewältigen sind. Anhand von Expeditions-Metapher und System-Landkarte werden Lösungsansätze aufgezeigt, wie man Anforderungen und Werten der Agilität an persönliche Kompetenzen der Beteiligten, an organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen begegnen und sie praktisch umsetzen kann.*

1. Einführung: Selbstorganisation und agile Prinzipien

Mit zunehmender Komplexität, d.h. wachsender Unübersichtlichkeit und Dynamik von Führungs- und Leistungsprozessen, gewinnt das Prinzip der Selbstorganisation - auf Instabilität mit der Entwicklung neuer Lösungen zu reagieren, die sich nicht durch Regeln, Vorgaben oder Führungsentscheidungen vorwegnehmen lassen - an Bedeutung. Agile Methoden und Teams scheinen eine vielversprechende Antwort von Organisationen im Umgang mit Komplexität und Dynamik zu sein.

Agile, auf Methoden der Selbstorganisation basierende Teams sind dort gefragt, wo Instabilität die Regel ist, denn sie können

¹Cinco.systems, Glockengießerwall 26; 20095 Hamburg; E-Mail: office@cinco-systems.de, Tel.: +49 40 809081-552

²Agilonauts Unternehmensberatung, Friedrichstraße 171; 10117 Berlin; E-Mail: wilmink@agilonauts.com, Tel.: +49 30 46999-1358

- kreative Lösungen entwickeln,
- auf sach-naher Ebene Gelegenheiten wahrnehmen und
- schnell und beweglich auf veränderte Rahmenbedingungen und Störungen reagieren.

Im „Manifesto for Agile Software Development“ sind 4 Werte niedergeschrieben, auf denen agile Arbeitsweisen in der Software-Industrie beruhen (Quelle: <http://www.agilemanifesto.org/iso/de>):

Manifest für Agile Softwareentwicklung

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Diese Werte sind aus unserer Sicht auch auf das Organisieren agiler, selbstorganisierter Teams jenseits der IT-Welt anwendbar. In unserer System-Landkarte finden sich diese und daraus folgende Werte wieder. Um agile Teams in IT oder anderen Arbeitsfeldern funktionsfähig zu machen, reicht die Postulierung von Werten nicht aus, es braucht vielmehr konkrete Herangehensweisen, die wir mit der System-Landkarte und der Expeditions-Methapher aufzeigen. Besondere Beachtung verdient die (im agilen Manifesto nicht berücksichtigte) Gestaltung des organisatorischen Kontextes agiler Teams. Agile Teams als Arbeitsprinzip von Unternehmen benötigen unterstützende Rahmenbedingungen hinsichtlich Strategie, Prozesse, Struktur, Kultur und Personalarbeit. Auch dieser Aspekt wird in der Besprechung der Systemlandkarte aufgegriffen und konkretisiert. In diesem Praxisbeitrag möchten wir im Schwerpunkt unsere Erfahrungen und Ansatzpunkte zu agilen Arbeitsweisen in hierarchisch gesteuerten Organisationen darstellen.

Anwendungsbereich und Grundprinzipien agiler Arbeitsformen

Da die Autoren ganz unterschiedliche Innovationsprojekte, sei es in der Produkt-, Prozess- oder Organisationsentwicklung, bezüglich agiler

Arbeitsweisen beraten und begleiten, und auch die Leser möglicherweise nicht primär in der Softwareentwicklung tätig sind, wollen wir zunächst unser spezifisches Verständnis von Agilität ausführen.

Agile Arbeitsformen sind dann besonders angebracht, wenn die Aufgabenstellung von einer hohen Ungewissheit und damit verbundenen Risiken gekennzeichnet ist. Das ist z.B. der Fall bei Innovationsvorhaben, wenn neue Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle entwickelt werden und die Anforderungen und Lösungswege sehr neuartig, widersprüchlich und/oder dynamisch sind. Bei solchen Vorhaben (z.B. bei einem Integrationsprojekt unterschiedlicher IT Lösungen) ist es oft unmöglich, verlässliche Aussagen darüber zu treffen, wie genau die Ziele aussehen, ob und wann mit einem erfolgreichen Endergebnis zu rechnen ist, wer mitarbeiten muss und wie vorgegangen wird. Es herrscht ein hohes Maß an Unplanbarkeit in den Leistungsprozessen, sei es bezogen auf Ziele und Ergebnisse, benötigte Zeit, Ressourcen oder Kompetenzen. Die beteiligten Personen müssen als einzelne und als Team fähig sein, rasch zu lernen und ihre Vorgehensweisen den sich ändernden Randbedingungen anzupassen.

Agile Arbeitsformen bieten für derartige Vorhaben einen Rahmen, der einerseits Handlungsfähigkeit herstellt, in dem Komplexität, Dynamik und Risiken temporär reduziert werden und andererseits die Lern- und Anpassungsgeschwindigkeit erhöht. Tabelle 1 zeigt die Grundprinzipien agiler Arbeitsformen:

Grundprinzipien agiler Arbeitsformen
Iteratives Vorgehen
Enge Kommunikation mit Auftraggeber / Kunden
Selbstorganisation
Reflexion und Rückkopplung
Retrospektive / Lessons Learned
Erarbeitung von bewertbaren (Zwischen-) Ergebnissen

Tab. 1: Grundprinzipien agiler Arbeitsformen

2. Hindernisse in hierarchischen Unternehmen

Hierarchisch gesteuerte Unternehmen sind vor allem dafür geschaffen und geeignet, stabile und kontrollierbare Arbeitsbedingungen für Aufgaben zu schaffen, die sich planen lassen, weil sie vorhersehbar und wiederholbar sind. Für viele Aufgaben, auch für sehr komplexe Vorhaben, haben sich diese hierarchischen Strukturen mit Standardprozessen und hoher Arbeitsteilung entlang der Prozesskette bewährt. Sie sind dann zielführend, wenn Aufgaben in einem gewissen Maß vorhersehbar und wiederholbar sind. Hierzu gehören insbesondere Unterstützungsprozesse (Personal, Verwaltung etc.), bestimmte Führungsprozesse (z.B. Beauftragung, Zielsetzung, Leistungsbeurteilung) sowie Teile der Leistungsprozesse, vor allem Ausführung von Arbeitsschritten, die gewissen fachlichen Regeln oder unternehmensbedingten Abläufen folgen (z.B. Auftragsprozess, Workflow). Die Strukturen bieten dem Unternehmen und den Mitarbeitern ein hohes Maß an Stabilität und Orientierung und nutzen die vorhandenen Ressourcen effizient. Die Bearbeitung von Aufgaben ist im Allgemeinen unabhängig von einzelnen Personen.

Problemstellungen, die nicht planbar sind, werden in solchen Systemen meist über die Hierarchie gelöst oder zumindest kanalisiert. Im Extremfall werden „oben“ die notwendigen Informationen zusammengeführt, die Entscheidungen getroffen, die Risiken abgewogen und die Verantwortung übernommen. „Unten“ auf Teamebene werden die daraus resultierenden Aufgaben erledigt, Überblick und Verantwortung sind dort nur im Kleinen möglich.

Wenn für innovative Aufgabenstellungen agile Teams in solchen, im Schwerpunkt hierarchisch gesteuerten, Unternehmen funktionsfähig werden sollen, sind daher oft systembedingte Hindernisse zu überwinden. Da die Spielregeln agiler Arbeitsweisen dort häufig als Widerspruch zu den existierenden Spielregeln wahrgenommen werden.

Es wird beispielsweise erwartet, dass

- es von Beginn an einen Plan für das gesamte Projekt gibt, der sich über Cockpit Charts verfolgen lässt: **Agile Aufgaben** lassen sich selten im Monatsraster gegenüber einem Gesamtplan messen, es ist weniger mit Planerreicherung und mehr mit Überraschungen und gelegentlichen Rückschritten zu rechnen.
- notwendige Teammitglieder in der jährlichen Ressourcenvorsteuerung angefordert werden: **Agile Teams** benötigen die Zuarbeit von Experten möglicherweise viel

kurzfristiger, weil die Anforderungen zum Zeitpunkt der Vorsteuerung noch nicht bekannt waren.

- sich Teammitglieder an die ihnen in der Organisation zugewiesenen Rollen und Zuständigkeiten halten und die Ziele und Aufgaben im jährlichen Mitarbeitergespräch definiert werden: **Das Prinzip der Selbstorganisation** benötigt bzgl. Zuständigkeiten, Aufgaben und Zielen einen größeren Freiheitsgrad und mehr Flexibilität.
- Teammitglieder mit der gleichen Rolle und Zuständigkeit innerhalb der Prozesskette untereinander austauschbar sind, d.h. der eine die Aufgaben des anderen übernehmen kann: **Agile Teams** profitieren von engen, vertrauensvollen Beziehungen, Austausch von Personen wirft die Teamarbeit zurück.
- nur ausgewählte Personenkreise (Kundenansprechpartner, Vorgesetzte) direkten Kontakt mit den Kunden oder Auftraggebern haben: **Direkte Kommunikation mit dem Auftraggeber** zur gemeinsamen Verständigung über Anforderungen steht dann möglicherweise im Widerspruch zum offiziellen Dienstweg.
- Mitarbeiter und Teams ihre Tätigkeiten im Einzelnen mit ihrem Chef absprechen (Arbeitsplanung und Berichterstattung) und ihren Schreibtisch in ihrer Organisationseinheit und nicht bei ihrem Arbeitsteam haben: **Direkte Kommunikation** und Selbstorganisation stehen im Widerspruch zu offiziellen Führungsbeziehungen und Bereichszugehörigkeit.

Wie man mit den oben beschriebenen Widersprüchlichkeiten umgehen kann, hat 1986 schon Gifford Pinchot in seinem Konzept des Intrapreneurings beschrieben. Intrapreneure sind nach Pinchot „innerbetriebliche“ Unternehmer, die mit Eigeninitiative, Erfindergeist und dem nötigen Gespür für den Markt neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen entwickeln und ihre Innovation erfolgreich auf dem Markt einführen. Unternehmen, die agile Teams erfolgreich einführen wollen, sollten sich allerdings nicht nur auf Mut und Einfallsreichtum ihrer Intrapreneure verlassen, sondern die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation so verändern, dass agile Teams gut arbeiten können.

Will man sich die Stärken agiler Teams zunutze machen, müssen also sowohl die Beteiligten zu Verhaltensänderungen ermutigt werden als auch System-Prinzipien teilweise außer Kraft gesetzt bzw. passende organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu mehr im Rahmen der Systemlandkarte.

3. Lösungsansätze: Expeditionen mit Hilfe der System-Landkarte

Das Arbeiten in agilen Teams hat immer etwas vom „in die Fremde gehen“, denn solche Teams betreten unbekanntes Gelände, sowohl in Bezug auf die Aufgabenstellung als auch hinsichtlich der Arbeit in einem bisher hauptsächlich hierarchisch gesteuerten Umfeld. Sowohl hinsichtlich der Schaffung und Förderung als auch bezogen auf die Arbeitsweise von selbstbestimmten Teams bedienen wir uns daher der Metapher der „Expedition“. Weil weder das Gelände noch die erforderlichen Handlungsweisen im Vorhinein bekannt sind, gibt es vorab wenig Anhaltspunkte dafür, was in einem bestimmten Gelände genau zu tun ist. Die Teams müssen sich auf das Abenteuer einlassen, im unbekanntem Gelände mutig voranzugehen, bewusst Risiken eingehen und sich ihre Wege selbst erschließen.

Jedes Unternehmen hat spezielle Rahmenbedingungen, die eine situative Lösung auch für Selbstorganisation erforderlich machen. Standardlösungen für die Einführung, Förderung und Arbeitsweise agiler Teams zu entwickeln, wäre ein Widerspruch in sich. Agile Teams müssen sich, zusammen mit ihren Auftraggebern, im und mit dem jeweiligen Umfeld selbst neu erfinden und ausprobieren.

Als Orientierungsrahmen ist es hilfreich festzulegen, welchen Grad von Steuerung bzw. Selbstorganisation zur Kultur, den Kompetenzen und der Aufgabenstellung passen. Um agile Teams aufzubauen und zu fördern, haben sich einige pragmatische „Haltegriffe“ in Form einer System-Landkarte zur Orientierung bewährt.

Im Zentrum der Systemlandkarte stehen die Menschen mit ihrer Fachkompetenz, Persönlichkeit und Rolle, da sie die Gestaltung der unterschiedlichen Perspektiven und Kontexte unmittelbar prägen. Drei zentrale Perspektiven oder „Himmelsrichtungen“ geben an, was agile Teams organisieren und besprechen müssen, um sich erfolgreich zu erfinden und auf Expedition gehen zu können.



Abb. 1: Systemlandkarte

Die erfolgreiche Einführung agiler Teams benötigt **Verhaltensänderungen und Kompetenzentwicklungen auf der Ebene der Personen:**

Für **Vorgesetzte** bedeutet das einen Rollenwechsel vom Vorgesetzten zum Coach. Vorgesetzte beraten die Mitarbeiter und sorgen für günstige Rahmenbedingungen im Unternehmen (Ressourcen, Freiräume, Arbeitsmittel), trainieren das Team in Moderations- und Teambildungs-Skills, sind als Mit- und Querdenker an der Seite des Teams, leben Selbst- und Teamreflexion vor und fordern sie ein.

Für die einzelnen **Mitarbeiter** heißt das z.B., entstandene Freiräume auszufüllen, eigene Kompetenzen, Stärken und Schwächen realistisch einschätzen zu lernen, Zeit- und Arbeitsplanung für sich und mit dem Team selbst zu steuern, Unterstützung vom Team, Vorgesetzten oder Umfeld gezielt und rechtzeitig anzufordern und Eigenverantwortung für Leistungen, Fehler und Lernen zu übernehmen.

Für das **Team** bedeutet das, eine Teamkultur zu entwickeln, in der unterschiedliche Fachlichkeiten, Meinungen, Stile und Persönlichkeiten respektvoll ihren Platz finden, die Realität ungeschminkt wahrgenommen wird, Konflikte konstruktiv ausgetragen werden und Arbeit an der Aufgabe sowie Arbeiten an den Teambeziehungen in ständiger Wechselwirkung Hand in Hand gehen. Dieser Aspekt geht bereits über in den Bereich „sozialer Kontext“.

3.1 Perspektive Inhaltlicher Kontext

In der Perspektive des inhaltlichen Kontextes werden die unterschiedlichen Fachlogiken und Rollenverständnisse der beteiligten Personen aufgrund verschiedener Fachdisziplinen und daraus resultierende Problemsichtweisen, Herangehensweisen usw. gestaltet. Der fokussierte Austausch der Beteiligten über diese mentalen Programme, unterstützt durch Tools zur Visualisierung von Szenarien und Systemen ist ein wesentlicher Schritt, um ein gemeinsam getragenes Verständnis von Fachsprachen, Zielen und Vorgehensweisen zu erreichen. Hier muss es notwendigerweise zunächst sachbezogen konfliktiv zugehen (Nutzen von Unterschieden), bis es zu Einigung kommt (Herstellen von Konvergenz).

3.2 Sozialer Kontext

In der Perspektive des sozialen Kontextes wird das sozio-kulturelle System gestaltet. Es wird auf die Persönlichkeiten, die Gruppen- und umgebende Unternehmenskultur, die sozialen und politischen Interaktionen geschaut und deren Entwicklung gestaltet. Die Kenntnisse und Berücksichtigung der Personen und Kulturen mit ihren handlungsleitenden Werten und Mindsets schafft soziales Kapital im Team.

Gute, belastbare Beziehungen im Team und eine tragfähige Teamkultur erzeugen im Team auf der sozialen Ebene Sicherheit und Stabilität. Diese sind Voraussetzung dafür, dass die Teammitglieder in den, unter unsicheren Bedingungen, häufig auftretenden Turbulenzen miteinander sachorientiert und innovativ arbeiten sowie Konflikte konstruktiv klären können.

3.3 Organisatorischer Kontext

Das organisatorische System bildet die dritte Perspektive. Es gibt Orientierung, was hinsichtlich der Mechanismen von Auftragsklärung und Auftrag, Rollenverständnis und Rollensteuerung, Kooperationsverhalten und -regeln sowie Arbeitsprozessen und -verfahren innerhalb des Teams geregelt werden muss. Dabei ist wiederum davon auszugehen, dass die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen über „richtige“ Teamarbeit und unterschiedliche Bedürfnisse nach Orientierung, Sicherheit und Eindeutigkeit mitbringen (siehe das o.g. „soziokulturelle System“). Diese meist unbewussten Vorverständnisse gilt es zu heben und in einen bewussten Aushandlungs- und Gestaltungsprozess zu überführen, der in eine eigene Teamidentität mündet.

Agile Teams bewegen sich trotz des gewünscht hohen Grades an Selbstorganisation gleichzeitig im Unternehmens- und Kundenumfeld. Damit agile Teams arbeitsfähig und erfolgreich sein können, müssen im

organisatorischen Kontext Strategien, Prozesse, Strukturen, Kultur und Personalarbeit des Unternehmens passfähig sein bzw. gemacht werden.

Kurzfristig gesehen kann das bedeuten, agile Teams als Prototypen aufzusetzen, die sich in Organisationsbiotopen mit hohem Entscheidungsfreiraum und Unterstützungsleistungen seitens der Führungs- und Supportfunktionen bewegen. Bedeutsam ist hier vor allem, die das Team tangierenden Führungs-, Zuliefer- und Unterstützungsprozesse möglichst verbindlich, einfach und standardisiert zu gestalten, um damit den Aufwand an Zeit und Energie klein zu halten. Diese Vereinfachung des Teamumfelds kommt den agil zu erarbeitenden Leistungsprozessen zugute, die die Kernaufgabe des Teams sind.

Möchte das Unternehmen agile Teams als generelle Arbeitsweise etablieren, sind weitere Schritte in der Ausgestaltung der Organisationsmerkmale Strategie, Prozesse, Struktur, Kultur und Personalarbeit notwendig. Folgende Ausgestaltungen des Unternehmens sind besonders empfehlenswert, um agiles Arbeiten von Teams und Personen unternehmensweit zu etablieren:

Schnelle Entscheidungsfindung- und Umsetzung durch übergeordnete Führungsebenen sowie flache Hierarchien und laterale Entscheidungswege ergänzend zur Linienführung

- Fortlaufende Bewertung laufender Projekte anhand strategischer Kriterien
- Verteilte Führungsverantwortung durch Verteilung von Informationen und Einflussmöglichkeiten/ Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Verlagerung von Entscheidungsprozessen auf ausführungsnaher Ebene
- Informationstransparenz für Mitarbeiter bzgl. Strategien, Budgets, Ergebnissen
- Verbreiterung der Kontaktflächen mit dem jeweiligen internen und Kundenumfeld, u.a. durch Netzwerkstrukturen, um Zugang zu Informationen, Trends, Anforderungen im direkten Kontakt mit dem Umfeld zu erzeugen und damit Selbstorganisation zu ermöglichen
- Förderprogramme für Mitarbeitergenerierte Prozessverbesserungen und Innovationen
- Entwicklungsorientierung in der Personalarbeit: Auswahl und Förderung von Mitarbeitern mit hoher Lernfähigkeit, Berücksichtigung von Veränderungsbereitschaft in Zielsetzung und Leistungsbeurteilung

- Flexible Anreizsysteme aufsetzen, z.B. Bonusprogramme, die auf individueller und Teamebene Lernen und Veränderungen honorieren – anstelle von alleinigem hierarchischem Aufstieg und Erweiterung des Arbeitsumfangs.

Literatur

- [Co02] Coldewey, J.: Multi-Kulti: Ein Überblick über die agile Entwicklung, www.objektspektrum.de, 2002
- [Div10] Diverse Autoren: Agilität, Business Technology Magazin 2/2010, Software und Support Media GmbH
- [Div] <http://www.agilealliance.org/resources/>
- [HR04] Hruschka, P., Rupp, C., Starke, G.: Agility kompakt, Tipps für erfolgreiche Systementwicklung, Spektrum akademischer Verlag, 2004
- [HW05] Heberfellner, R., Weck, O.: Agile SYSTEMS ENGINEERING versus AGILE SYSTEMS Engineering, 5. Annual International Symposium of the international Council on Systems Engineering (INCOSE), Juli 2005
- [Kr09] Kruse, P.: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung. GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2009.
- [PMG02] Pascale, R.T.; Millemann, M.; Gioja, L.: Changing the way we change. Harvard Business Review, Nov/Dec vol. 75 no 6, 1997, pp127-139.
- [Pi88] Pinchot, Gifford: Intrapreneuring - Mitarbeiter als Unternehmer, Gabler, 1988
- [Tr93] Trist, E.: A Socio-Technical Critique of Scientific Management. In (Trist, E.; Murray, H. Hrsg.): The Social Engagement of Social Science, Vol. II, The Social-Technical Perspective. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1993; S. 580-598.
- [Vo98] Volberda, H.W.: Building the Flexible Firm – How to remain competitive. Oxford University Press, 1998.
- [Wi96] Willke, H.: Systemtheorie I-III: Grundlagen der Theorie sozialer Systeme, Interventionstheorie und Steuerung komplexer Sozialsysteme. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, 1996.
- [WL09] Worley, C, Lawler, E.: Agility and Organization Design, A Diagnostic Framework, CEO Publication, 2009.