



© Bertelsmann | Ursplober

Agil – aber richtig

Warum viele Unternehmen mit agilen Methoden nicht weiterkommen

Agiles Management gehört heute zu den Trends in der Unternehmensorganisation. In vielen Unternehmen funktioniert Agilität jedoch nicht so gut wie erhofft. Woran kann es liegen, wenn agile Konzepte nicht die gewünschten Effekte zeigen?

Agile Methoden gehen auf das sich seit mehr als fünf Jahrzehnten entwickelnde Lean Management zurück. Dabei wurden diesem ganzheitlichen System zunächst einzelne Komponenten entnommen. Das waren etwa Methoden, wie Unternehmen Prozesse verbessern oder Wissen dokumentieren und in der Produktentwicklung nutzen können. Diese Vorgehensweisen wurden anschließend auf die Softwareindustrie übertragen. Dabei ging jedoch stellenweise der ganzheitliche Charakter verloren. Lean ist zwar kein geschlossenes System, sondern eine über Jahrzehnte hinweg weltweit zusammengetragene Sammlung von Best Practices. Dennoch ist es viel mehr als die Summe seiner einzelnen Methoden.

Verstehen der tieferen Zusammenhänge ist notwendig

Lean ist eine Haltung, die den Menschen und den Mehrwert für den Kunden in den Mittelpunkt stellt und nach „Ganzheitlichkeit“ strebt. Das bedeutet zum Beispiel konkret, Silo- und Kostenstellendenken zum Wohl des Gesamtergebnisses zu hinterfragen. In Lean-Unternehmen gründet eine lebendige Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auf vielen Einzelzutaten und deren teilweise komplexen Zusammenhängen, die nur sichtbar werden, wenn man sich näher mit der Materie beschäftigt.

Menschenzentrierte Führung, Fließprinzipien, Pull-Systeme, Fehlerkultur, Standards, auto-



// AUTOR
Wolfgang Grassl
 Trainer und Coach
 für Lean Management

Aussagen wie „Lean ist ein Framework von Agile“ stiften Verwirrung und sind falsch. Das ist, als würde man die Mathematik als Teilbereich des Einmaleins oder der Mengenlehre bezeichnen.

nome Verbesserungsteams und die meisten Werkzeuge hängen im Hintergrund zusammen. Lean greift viel tiefer, als es oft äußerlich scheint. Deshalb ist eine Rückübertragung der zum Teil nur oberflächlich abgeleiteten agilen Prinzipien von der Software- auf die Hardwareindustrie häufig problematisch und meist nicht sinnvoll.

Beispiel: Kanban

Ein gutes Beispiel, um zu beleuchten, wie Lean-Methoden oberflächlich kopiert wurden, ist der Begriff Kanban. Bei der in Lean essenziellen Herangehensweise an das Fließprinzip greifen viele Prozesse komplex ineinander. Visualisiert wird Kanban in einem übersichtlichen Board. Dieses Kanban-Board wird auch in der agilen Kultur verwendet – allerdings ohne die tieferliegenden komplexen Zusammenhänge zu benötigen und zu berücksichtigen.

Beispiel: Prozessanalyse

Ähnlich verhält es sich bei der Prozessanalyse. Die Ist-Aufnahme eines Prozesses kann man schnell erlernen. Doch bildet dies nur die Oberfläche ab. Denn nach der Ist-Aufnahme beginnt die eigentliche Arbeit, das „Prozess-Design“. Dabei geht es darum, (Schnittstellen-)Probleme zu erkennen und zu verstehen, wie Dinge zusammenhängen. Anschließend kommt es darauf an, das gefundene Verbesserungspotenzial zur richtigen Lösung zu führen und die Mitglieder

des Verbesserungsteams zu coachen, ohne dabei eine Lösung vorzugeben. Die coachende Person muss die Teammitglieder befähigen und dabei unterstützen können, diese Problemlösungskompetenz aufzubauen. Die Prozesse richtig zu moderieren und die Beteiligten richtig zu coachen, braucht Erfahrung. Ansonsten kann viel schiefgehen, oder es passiert gar nichts.

Wie wendet man agile Methoden richtig an?

Wenn ein Unternehmen Agilität etablieren möchte, dürfen die Verantwortlichen es nicht externen oder internen Beratern überlassen, Probleme aufzuspüren, Ursachen zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. **Zu jeder Herausforderung gibt es eine individuelle Lösung, die nur dann nachhaltig ist, wenn die Beteiligten selbst sie finden oder entwickeln.** In manchen Bereichen kommt es immer wieder zu Versäumnissen, die dann zu Problemen führen. Einige davon möchte ich kurz vorstellen.

Führungsverständnis

Flache Hierarchien sind wünschenswert. Die Auflösung von Hierarchien funktioniert

jedoch nur in den wenigsten (Projekt-)Organisationen. Bei der Einführung flacher Hierarchien – sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation – ist vor allem das Rollenverständnis der Führungskräfte wichtig. Führungskräfte werden in einer agilen Kultur mehr zu Coaches, und Teammitglieder coachen sich nicht nur bei Prozessverbesserungen gegenseitig. Auch sollte jeder Führungskraft der Unterschied zwischen „Management“ als organisationale Führung und „Leadership“ als die Fähigkeit zu Interaktion, Kommunikation, Motivation und Inspiration klar sein

Unternehmen sollten dabei den Fokus auf die mittlere Führungsebene legen. Denn hier befindet sich das größte Potenzial, Dinge besonders gut oder falsch zu machen. Erfahrungsgemäß sind es häufig die „altgedienten“ Führungskräfte der mittleren Führungsebene, die zu Beginn agiler Prozesse Widerstände aufbauen, und zwar aus folgenden Gründen:

- 1 Sie sehen die kontinuierlichen Prozessverbesserungen fälschlicherweise als Kritik an sich oder vergangenem Handeln, anstatt zu akzeptieren, dass alles, was

// BEGRIFFE

PDCA (Plan – Do – Check – Act; auch als „Deming-Kreis“ bekannt): eine strukturierte Methode, um Abläufe, Produkte und Services iterativ zu verbessern oder Probleme zu lösen.

Kata-Coaching: Methode, die mit wiederkehrenden Coachingfragen Routine in die Abarbeitung von Verbesserungs-, Problemlösungs- oder Innovationsprozessen bringt. Dabei formulieren die Teammitglieder aus der aktuellen Situation heraus das nächste Zwischenziel (Zielzustand) und versuchen, dies in einem festgelegten Zeitraum zu erreichen. Die Ziele werden so gesetzt, dass sie in kurzen Zyklen, aber nicht leicht erreichbar sind. Das Verlassen der Komfortzone ist erwünscht, denn dadurch entsteht neues Wissen. Hindernisse werden gemeinsam verstanden und beseitigt.

Sprint: Zeit, in der das Team ein Arbeitspaket oder einen festgelegten Plan umsetzt, um ein Zwischenziel zu erreichen.

Retrospektive: Analyse und Bewertung des Sprints. Das Team bespricht, was es gelernt hat und was verbessert werden kann (Produktivitätssteigerung, Konfliktlösung, minimale Qualitäts- oder Fertigstellungskriterien).

sie bisher getan haben, gut und wichtig war, um zum Status quo zu gelangen. Schließlich versuchen selbst die Weltbesten stetig, noch besser zu werden. Wichtig ist dabei immer, die Prozesse zu kritisieren und nie die Menschen

- 2 Sie erleben das Abgeben von Verantwortung als Kontrollverlust.
- 3 Sie verstehen ihre wichtige Rolle als Coach von Mitarbeitern und Verbesserungsteams sowie als Koordinator der team- oder abteilungsübergreifenden (Verbesserungs-)Projekte und des Shopfloormanagements nicht oder sind dazu nicht befähigt worden.

Problemlösungsfähigkeiten

Das Geheimnis einer funktionierenden Lean- oder agilen Kultur sind nicht die Lösungen selbst, sondern die Fähigkeit der crossfunktionalen Teams beziehungsweise ihrer Mitglieder, die individuell beste Lösung zu finden. Diese Problemlösungsfähigkeit resultiert aus der Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, sowie aus gutem Coaching. Eine offene Fehlerkultur macht es möglich, potenzielle Verbesserungen zu finden oder Innovationen zu entwickeln, sich an eine Lösung heranzutasten und diese dann erfolgreich umzusetzen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn alle Beteiligten eine Umgebung schaffen, in der sie Probleme als Chance zur Verbesserung wahrnehmen, so rasch wie möglich und ohne Schuldige zu suchen an die Oberfläche bringen und prozessorientiert lösen. **Es muss nicht nur erlaubt, sondern erwünscht sein, dass die Verbesserungsteams ihre Komfortzone verlassen und einen Weg mit unbekanntem Ziel im Sinne von Trial and Error beschreiten. Dies bedeutet zwingend auch Lernen durch Scheitern.**

Kurzzyklisch arbeiten mit langfristiger Ausrichtung

Einer der Kernpunkte erfolgreicher agiler Projektorganisation ist, ein Vorhaben in kleine Portionen und kurze Iterationsschleifen mit entsprechenden Zielzuständen herunterzubrechen. Ein gutes Verständnis für Methoden wie „PDCA“ und „Kata-Coaching“ (siehe Kasten S. 40) ist für eine nachhaltige Wirkung unumgänglich. Reiht man diese kurzen Ite-

rationsschleifen mit ihren jeweiligen Zielzuständen grafisch aneinander, sollen sie einem übergeordneten oder strategischen Ziel folgen. In der Lean-Philosophie spricht man auch von einem „Nordstern“, wobei es sich möglicherweise um ein theoretisches, vielleicht sogar unerreichbares übergeordnetes Ziel handelt, beispielsweise „null Fehler“, „100 Prozent zufriedene Kunden“ oder „Marktführerschaft in einem bestimmten Bereich“.

Ein Schlüssel zum Erfolg ist die Kombination aus kurzen Zyklen und einer offenen Fehlerkultur. Dabei arbeiten Teams von fünf bis zehn Personen in strukturierten Schleifen (PDCA) an Herausforderungen und Verbesserungen. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehen dabei über das hinaus, was man unter Sprint und Retrospektive versteht. Das dabei angewandte Coaching ist eine einfache Vorgehensweise, die nur ein wenig Übung erfordert. Die Funktion des Coaches können unterschiedliche Personen ausüben, dabei können sie sich beispielsweise monatlich abwechseln. Dieses Kata-Coaching hilft sowohl Coach als auch Coachee, die „Retrospektive“ effektiver zu gestalten und die richtige Länge der Iterationsschleifen zu bestimmen. Gleichzeitig können die Verantwortlichen die langfristigen strategischen Ziele und Visionen im Auge behalten. **Es werden also kurzzyklische Verbesserungsschleifen auf einem längerfristigen Pfad durchgeführt, wobei das Team innerhalb jeder Schleife die „Komfortzone“ verlassen und etwas Neues, Unerprobtes versuchen sollte.**

Go to Gemba

Go to Gemba bedeutet im Lean Management, dass man immer an den Ort des Geschehens gehen und sich selbst ein Bild machen soll. Das klingt zunächst banal. Es hat aber einen großen Effekt, sich aus dem Besprechungsraum hinauszubewegen und das „Problem“ vor Ort anzusehen. Vor Ort kann in diesem Fall auch heißen, sich mit den Bedürfnissen des Endkunden beispielsweise bei der Benutzung von Geräten, Software, Verpackungen und Assistenzsystemen auseinanderzusetzen und diese Produkte daraufhin konkret in der Praxis zu erproben.

Standards

Ein Standard beschreibt die aus heutiger Sicht beste Vorgehensweise für einen bestimmten

Prozess. Er markiert also die „Wissensgrenze“ und zeigt, wo die Komfortzone verlassen und durch „trial and error“ weiterentwickelt wird. Standards bilden in der Wertschöpfung das Fundament der wissensanreichernden, lernenden Organisation. Sie dürfen nicht vorgeschrieben, sondern müssen selbst erstellt werden, ansonsten wird es keine Verbesserungen geben. Ohne Standards können Unternehmen „Abweichungsmanagement“, also prozessorientierte Verbesserung, kaum betreiben. So schafft jeder Verbesserungszyklus einen neuen Standard. Diese kontinuierliche Verbesserung bildet den Kern der wissensanreichernden Organisation. Dabei verhindert strukturierte Kommunikation, dass unterschiedliche Teams versuchen, das Rad neu zu erfinden.

// FAZIT

Um eine agile Kultur einzuführen und erfolgreich zu verankern, ist es wichtig, Herkunft, Hintergründe und Grenzen der Agilität zu kennen und zu verstehen. Dadurch wird oft klarer, was fehlt, um agile Ansätze (wieder) in die erwünschten Bahnen zu bringen und für das Unternehmen das Beste daraus machen zu können. Alle Beteiligten sind gut beraten, sich in den angesprochenen Problemfeldern Wissen und Fähigkeiten anzueignen, um die Ursprünge und somit tieferen Zusammenhänge der agilen Kultur zu verstehen und in einer ganzheitlichen Weise zu denken.