



SUSANNE PETERSEN

Kollegi.agile Managementsysteme
Für MehrWert durch MitWirkung

FAQ-ten

für

agile(re)

Managementsysteme

„Agilität ist keine Raketenwissenschaft, sondern eine Kombination aus innerer Einstellung und Handwerk.“ (Quelle: leanovate, Berlin)

„Und zum Handwerk braucht man Handwerkszeug und den wirkungsvollen Einsatz desselben....“

(das ist von mir 😊)

Kleiner Vorspann: Worum geht's hier?

Inzwischen ist klar, dass AGIL nicht nur eine **Modeerscheinung** ist. Entscheidungen und Ergebnisse werden schneller, besser - und damit auch wirkungsvoller und wirtschaftlicher.



Das haben inzwischen viele Organisationen bewiesen – nicht nur im EDV-Bereich. Hier wurde und wird experimentiert, gescheitert und gelernt: Wichtige Erfahrungen, die glücklicherweise auch aufbereitet und geteilt werden (Einige spannende Quellen finden Sie hinten)

So viel **Zündstoff** für Verbesserung und Innovation darf natürlich auch an **Managementsystemen** nicht vorbeigehen... Zeit, sich über einige **FAQ-ten** klar zu werden, die ich als Antworten auf **6 Kernfragen** zusammengefasst habe...

Inhalt

1. Was bringt agil?	3
2. Wo kommt es her?	3
Die Systemiker wussten es schon.....	3
Am Anfang war das EDV-Projekt (SCRUM).....	3
3. Was zeichnet agiles Projektmanagement aus?	4
4. Gibt es mehr agile Methoden? - Design Thinking -	5
5. Wo führt es hin? - Vom agilen Projekt zur agilen Organisation	6
6. Was macht agiles Vorgehen erfolgreich?.....	6
7. Warum ist agil für Managementsysteme interessant?	8
8. Links, Literatur & Verweise	9
9. Impressum	9

1. Was bringt agil?

Insbesondere

- ▼ **Schnelligkeit** und
- ▼ **Flexibilität/Anpassungsfähigkeit.**

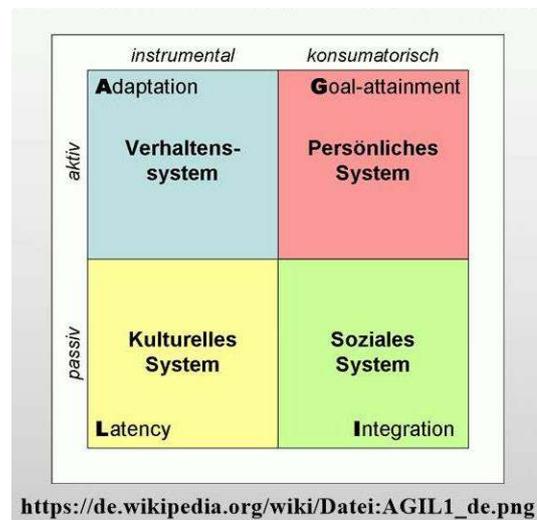
Deshalb wird es als Reaktion auf den immer größeren Innovations- und Veränderungsdruck der Märkte hoch gehandelt. Zu komplex sind die aktuellen Herausforderungen, zu rasant der Wandel durch Digitalisierung, Industrie 4.0! – Zumindest für Einzelne in Management und Führung...

2. Wo kommt es her?

Die Systemiker wussten es schon...

Geboren wurde der Begriff in den 1950er-Jahren mit der Systemtheorie von Organisationen. Hier wurde er als Kunstwort geschaffen, um zusammenzufassen, welche Fähigkeiten ein System zum Selbsterhalt und Überleben braucht:

- ▼ die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (**A**daptation),
- ▼ Ziele zu definieren und zu verfolgen (**G**oal Attainment),
- ▼ Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (**I**ntegration) und
- ▼ grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**L**atency).



Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Funktionen ergibt sich das **AGIL-Schema**. (Quelle: [Wikipedia](#))

Am Anfang war das EDV-Projekt (SCRUM)

Bezogen auf unternehmerische Praxis betrat „agil“ zur 2000-Wende die Bühne der Öffentlichkeit. Und zwar über **Softwareentwicklungs-Projekte**. Das agile Projektmanagement entstand und eroberte die Programmierwelt: **SCRUM**.

Im Kern geht es hier darum, nah am Kunden in kurzen Arbeitszyklen (**iterativ**) zu schnellen, passenden und immer besseren Lösungen zu kommen. Gerade bei der Softwareentwicklung hat sich gezeigt, dass Kunden zu Beginn des Projektes oft Anderes wünschen als am Ende. Der

Grund: Am Anfang sind nicht alle Bedingungen und Einflussfaktoren, alle Nutzer-Wünsche und Fehleranfälligkeiten klar.

In agilen Softwareprojekten wird deshalb häufig getestet und **mit dem Kunden** reflektiert, um dann bei Bedarf die Richtung anzupassen.

Ganz anders das **klassische Projektmanagement**: Hier soll möglichst schon am Anfang klar sein, was am Ende rauskommt – schließlich muss alles genauestens geplant werden.

3. Was zeichnet agiles Projektmanagement aus?

Agil arbeiten ist anspruchsvoll – gerade für „klassische“ Projektler. Hier gibt es schließlich immer den verantwortlichen **Projektleitern**, der genau vorgibt, was zu tun ist und im Zweifel für Fehler und Probleme gegenüber dem Auftraggeber den Kopf hinhält.

Im agilen Projektmanagement ist **Selbstorganisation** gefragt. Jede/r setzt sich und sein Wissen eigenverantwortlich ein und trägt so bestmöglich zum **gemeinsamen Ergebnis** bei.

Deshalb gibt es im SCRUM klare **Rahmenbedingungen**, die das Team ausrichten und schützen, z.B.

- ▼ Der gemeinsame Arbeitsprozess wird getragen durch die **drei Säulen Transparenz** (transparency) , **Überprüfung** (inspection) und **Anpassung** (adaption) – dem pdca-Kreislauf der Managementsystem nicht unähnlich....

Insbesondere die **Transparenz** soll absichern, dass alle Teammitglieder zu jeder Zeit das gleiche **Verständnis** von Ziel, Arbeitsstand und Wichtigkeit der Teilschritte und Probleme haben. Hierbei kommen weitere agile Methoden, wie z.B. **Kanban** zum Einsatz (Beispiel: Foto rechts).

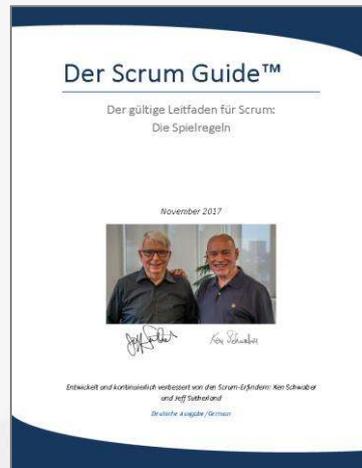


(Quelle Foto:

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Simple-kanban-board-.jpg#/media/File:Simple-kanban-board-.jpg>)

- ▼ Eindeutig definierte **Rollen** (Scrum Master, Product Owner, Team) definieren, wer was tun muss, darf und was nicht
- ▼ **Werte**, die alle Teammitglieder in der Zusammenarbeit teilen und leben (Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit, Respekt)
- ▼ **Ereignisse**, wie Arbeitsphasen und -treffen genannt werden, die insbesondere auch den wertvollen Faktor „Zeit“ konsequent dosieren („timeboxing“).

Mehr zu den Grundlagen und Rahmenbedingungen finden sich im [SCRUM-Guide](#), der auf den Seiten der Erfinder **Jeff Sutherland** und **Ken Schwaber** in allen Sprachen kostenlos herunterzuladen ist.



4. Gibt es mehr agile Methoden? - Design Thinking -

Weitere Methoden kamen in 's Spiel und brachten ganz „agil“ ebenfalls viel in 's Rollen, z.B. **Design Thinking**.

Design Thinking ist ein Workshop-Konzept. Hier werden auf kreativitätsfördernde, spielerische Art Produkte und Lösungen **ganz nah am Kunden** erfunden und ausprobiert. Und auch hier wird in schnellen Schleifen iterativ gelernt und verbessert.



Es gilt zusammen mit **Scrum** und **Kanban** als Basismethode agilen Arbeitens (Novotny 2018).

Allerdings gibt es viel mehr Methoden und Instrumente, mit denen Zusammenarbeit „agile(r)“ gestaltet werden kann, z.B. die altbekannte **Zukunftswerkstatt** (nach R. Jungk).

5. Wo führt es hin?

- Vom agilen Projekt zur agilen Organisation

Es zeigte sich, dass mit dieser Art Zusammenarbeit im EDV-Projekt **schnelle** und (**auch aus Kundensicht!**) **gute Ergebnisse** möglich sind. Das musste sich doch auch **größer** machen und auf das ganze Unternehmen übertragen lassen....!

Aber wie können erkannte Erfolgsfaktoren generalisiert und auf Organisation und Management im Unternehmen angewendet werden?

Eines wurde schnell deutlich: **Klassische Hierarchien** sind nicht das ideale Umfeld für solche Arbeitsweisen.

Große deutsche Konzerne umgingen das Problem z.B. durch die Eröffnung geschützter **Experimentierräume**. Neben der eigentlichen Organisation wurden Startups gegründet und/oder Pilotprojekte jenseits der Alltags-Routine ins Leben gerufen. Neue Organisationsmodelle wie **Holocracy** entstanden, **Kreis- und Projektorganisationen** wurden erprobt, angepasst, verbessert.

All das führte zu wichtigen Erfahrungen und inzwischen ist einiges klarer geworden....

6. Was macht agiles Vorgehen erfolgreich?

Das hängt natürlich von dem Vorhaben ab.

Ein Softwareprojekt vermittelt andere Einsichten als ein Ideenworkshop oder eine Visualisierungsmethode.

Allerdings scheinen einige Aspekte in den Fachveröffentlichungen immer wieder aufzutauchen, die sich als **Erfolgsfaktoren** in dieser **neuen Arbeitswelt** bewährt haben.

Zur guten Übersicht fasse ich diese in **folgender Tabelle** (nächste Seite) zusammen.

Die erste Spalte zeigt sogenannte „**Prinzipien**“, die sich im konkreten Tun widerspiegeln (zweite Spalte) - auch „**Praktik**“ genannt (Hofert 2016).



Der Begriff „**Prinzipien**“

hat sich unter Agilen eingebürgert. Gemeint sind Leitlinien oder Grundregeln, die „agiles Handeln“ ausrichten.

Sie spielen in jeder Zusammenarbeit und insbesondere in **Entscheidungssituation** eine große Rolle. Das kann das Definieren von Verfahrensweisen und Prozessen sein oder auch das Abwägen und Entscheiden bei spontanen, ungeplanten Vorfällen sein.

Hier nun die (vorläufigen) **Highlights**, die aus meiner Sicht **Managementsysteme nachhaltig „beleben“ und bewegen können.**

PRINZIP	PRAKTIKEN
1. Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Für jedes Thema oder Problem gibt es Experten, die wertvolle Beiträge leisten können – die Mischung macht´s ○ Arbeitsteilung und Vorgehen werden fallbezogen selbst und gemeinsam bestimmt ○ Keine willkürliches „Störungen“ von außen oder oben
2. Verteilte Autorität	<ul style="list-style-type: none"> ○ „Führen“ tun die Experten in der jeweiligen Situation für das jeweilige Ziel, Anliegen, Problem ○ Das wollen und können sie und das Team folgt freiwillig
3. Gesundes, wirksames Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Z.B. durch Fokus (Konzentration auf das Wesentliche) und ○ limitierte parallele Aufgabenpakete (WIP -Limits = work in progress), (zu viel Herausforderungen gleichzeitig überfordern und führen nicht nur zu Stress, sondern auch zu Zeitverzögerungen und schlechteren Ergebnissen)
4. Transparenz statt Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transparenz (auch und insbesondere durch Kommunikation!) ermöglicht fundierte, abgestimmte Entscheidungen und klare Vereinbarungen ○ Klarheit zu Zielen und wann sie erreicht sind (in SCRUM-Sprache: „Definition of Done“) vereinfachen die Selbstkontrolle (mit positiven Auswirkung auf Fehler- bzw. - Lernkultur)
5. Lernen in kurzen Zyklen (iterativ)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Feedback und Reflexion gehören immer dazu - sowohl zu Produkte/Leistungen ○ wie auch zur eigenen Zusammenarbeit
6. Purpose / Zweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dieser „Leitstern“ dient der Orientierung und Ausrichtung sowie dem Energetisieren des gemeinsamen Schaffens („das macht uns aus!“) ○ Hilft, wenn Regelungen widersprüchlich oder unpassend sind und im Sinne des „wirklich Wichtigen“ improvisiert werden muss
7. Echte Kundennähe	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wissen (wollen), was Kunden brauchen - was aus ihrer Sicht Priorität hat ○ Änderungen willkommen heißen, denn jede Anpassung ist Ergebnis des fortschreitenden, gemeinsamen Lernprozesses

Tabelle: Prinzipien und Praktiken agiler Zusammenarbeit

7. Warum ist agil für Managementsysteme interessant?

Soviel ist sicher:

Mit dem **agilen Rückenwind** steht nun der „**Faktor Mensch**“ im **Mittelpunkt**.

Alle Prinzipien und Praktiken funktionieren im Rahmen **diverser Methoden**, die Zusammenarbeit fördern und strukturieren – so auch in Managementsystemen.

Im besten Fall machen sie Zusammenarbeit besser, schneller und anpassungsfähiger.

Allerdings hat sich auch gezeigt:

Prinzipien und Praktiken lassen sich **nicht** einfach **hierarchisch** ver- und **anordnen**.

Die Stürme und Flauten agiler Versuchsszenarien beweisen:

- ▼ Neues **Handeln** braucht **neues Denken** – einerlei im Rahmen welcher Strukturen und Methoden! Nicht umsonst werden in der agilen Welt immer wieder Werte, innere Haltungen und Prinzipien diskutiert. Diese **Mindsets** müssen Teil der Bereichs- und/oder Unternehmenskultur werden.

Schönes Beispiel aus der ersten Stunde:

[Agiles Manifest der Softwareentwickler](#) und die Konkretisierung von [Prinzipien dahinter](#).

- ▼ Sind sie verstanden und akzeptiert, wirken sie natürlich auch auf andere Denkweisen. So können sie historische Festungen der Hierarchie und das entsprechende **Führungsverständnis** in´s Wanken bringen...
- ▼ Menschen sind **unterschiedlich** – unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen, Gewohnheiten, Haltungen. **Nicht alle** sind bereit und in der Lage, „agil“ zu werden. Wer über viele Jahre „**ausführendes Organ**“ war und „Dienst nach Vorschrift“ gemacht hat, schaltet nicht von heute auf morgen um in Selbstorganisation und Eigenverantwortung.
- ▼ Auch Menschen haben „**Betriebssysteme**“, deren **Belastbarkeit** nicht unendlich ist. Die selbstorganisierte Beplanung persönlicher Ressourcen sowie die organisatorischen und methodischen Hilfen (z.B. Kanban) zur **menschgerechten Selbstorganisation** sind Teil des Rahmens.
- ▼ **Denken & Entscheiden** braucht **geschützte FreiRäume**. Kreativität braucht Inspiration. (Zusammen)Arbeiten **jenseits der Alltags-Routine** wird durch die Gestaltung der Räume (bis hin zu Einrichtung und Architektur) und durch methodisch begleitetes Umschalten im Kopf (Einstimmung) gezielt gefördert.
- ▼ In Unternehmen spielen viele Menschen, Teams, Bereiche zusammen - mit unterschiedlichen Zielen, Bedürfnissen, Betroffenheiten. Soll das Ganze funktionieren, braucht es die Bereitschaft, **Perspektiven zu wechseln**, zu verstehen und zu lernen. Nicht nur bei Kunden!
- ▼ **Selbstwert** als psychologisches „Grundbedürfnis“ kennt jede/r von sich. Wer stärkt sich nicht gern über die eigene Kompetenz durch **Erfolge**? Und diese werden fruchtbar „verstärkt“ durch die **wertschätzende Beachtung** anderer? - Nicht neu, aber grundlegend:

Wertschätzung und Respekt sind das Wasser auf die Turbinen der Zusammenarbeit...

All dies hilft in agilen Projekten und Unternehmen, kundennah und zukunftssicher zu agieren. Das geht auch mit und durch **Managementsysteme** – kollegi.agil 😊

8. Links, Literatur & Verweise

Novotny, Valentin (2018): Agile Unternehmen - Nur was sich bewegt, kann sich verbessern

Hofert, Svenja (2016): Agiler führen

Brinkmann, Babette Julia; Lang, Matthias: Selbstorganisation braucht klare Regeln (FAZ, 16.07.2018)

Fotos: Pixabay

9. Impressum

Copyright: August 2018 – Susanne Petersen

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jedoch darf es gern verbreitet werden.

Auszüge bitte nur unter Angabe der Quelle verwenden.



Bei Fragen wenden Sie sich gern an:

mail@susannepetersen.com