

Der Fahrplan zur kundenzentrierten agilen Organisation

von Carsten Rasche & Christoph Schmiedinger



Organisationen sammeln die ersten Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen meist auf Teamebene: entweder durch den Impuls einzelner Teams, die eine neue Art des Arbeitens ausprobieren möchten oder durch offiziell (top-down) geschaffene agile Pilotteams. Die Anfangsphase ist häufig zwiespältig: Die Euphorie der Befürworter steht den Bedenken der Skeptiker gegenüber – und gerade deshalb ist die Lernkurve sehr steil. Die Beteiligten und nicht zuletzt das Management bekommen ein Gespür für die Vorteile, aber auch für die Herausforderungen, die mit crossfunktionalen Teams, kurzen Entwicklungszyklen, flachen Hierarchien und Selbstorganisation verbunden sind. Organisationen können aber nicht für immer mit vereinzelt Pilotteams operieren, da sich zu viele Friktionen mit anderen Bereichen ergeben würden.

Ab einem gewissen Zeitpunkt ist daher eine klare strategische Entscheidung nötig. Die Herausforderung dabei: Wenn es mehrere agil arbeitende Teams gibt, brauchen diese unterstützende Organisationsstrukturen und eine entsprechende technische Infrastruktur. Organisationen, die in dieser Phase nicht die richtigen Grundsteine legen, bremsen mit überbordender Bürokratie und alten Strukturen die Liefergeschwindigkeit der agilen Teams aus. Die größte Gefahr ist in dieser Phase also die Re-Etablierung klassisch-hierarchischer Strukturen und Entscheidungswege.

In diesem Whitepaper stellen wir einen Fahrplan für eine erfolgreiche und nachhaltige agile Transformation vor. Dazu brauchen wir die sechs Bausteine der agilen Organisation, eine stringente Zeitplanung und ein koordinierendes Transformation Team.

Die 6 Bausteine einer agilen Organisation

Unsere Erfahrung zeigt, dass es für den Wandel zu einer agilen Organisation nicht reicht, einfach mehrere agil arbeitende Teams mit Hilfe eines Skalierungsframeworks wie LeSS oder SAFe® zu orchestrieren. Die Orchestrierung ist zwar ein wichtiger Aspekt, ein stabiles Fundament braucht aber einige Bausteine mehr. Die 6 Bausteine der agilen Organisation¹ dienen hier als Wegweiser für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Was gehört zu diesen 6 Bausteinen?

Organisationen sind immer ein Spiegel ihrer Kommunikationsstrukturen². Die Kommunikation und der Informationsfluss sind die Basis des agilen Arbeitens, deshalb kommt der **Organisations- und Produktarchitektur** eine besondere Rolle zu. Darauf aufbauend muss agil arbeitenden Teams durch eine unterstützende **Infrastruktur** ermöglicht werden, untereinander reibungslos Informationen auszutauschen. Erst dadurch werden schnelle Lieferungen möglich. Essenziell für qualitativ hochwertige Lieferungen sind natürlich die notwendigen **Skills und die Expertise**, um das Vorhaben zu bewältigen. Widerstand entwickelt sich in der Regel dort, wo sich Angst und Bedenken wegen des Nicht-Könnens sammeln. Die Stärken gilt es im Sinne der **Kundenorientierung** auszurichten, um die Bedürfnisse der Nutzer von Produkten und Leistungen optimal zu erfüllen. Gelingen kann das mit Hilfe von **Management-Frameworks** wie Skalierungsmethoden, um das Gesamtsystem der Organisation zu steuern und im Blick zu behalten. Abschließend kann die Transformation nur gelingen, wenn sich **Führung und Kultur** des Unternehmens weiterentwickeln und agile Werte und Prinzipien in ein modernes Leadership-Verständnis integriert werden.

Ist-Analyse in Form einer Retrospektive gestalten

Zunächst ist eine Standortbestimmung notwendig: Welchen Reifegrad weist das Unternehmen in jeder der 6 Dimensionen auf? Welche Punkte müssen im Zuge des Change-Vorhabens weiterentwickelt werden? In der Regel erheben wir die Information dazu im Rahmen einer Retrospektive mit einem repräsentativen Querschnitt. Das heißt, es nehmen daran Repräsentantinnen und Repräsentanten aller betroffenen Abteilungen und aller Ebenen teil, vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft. Je nach Gruppengröße führen wir entweder ein Gruppeninterview durch oder wir bitten die Teilnehmenden, die Punkte auf Klebezetteln aufzuschreiben und dann vorzustellen. Die Fragen, die wir in beiden Fällen stellen, sind folgende:

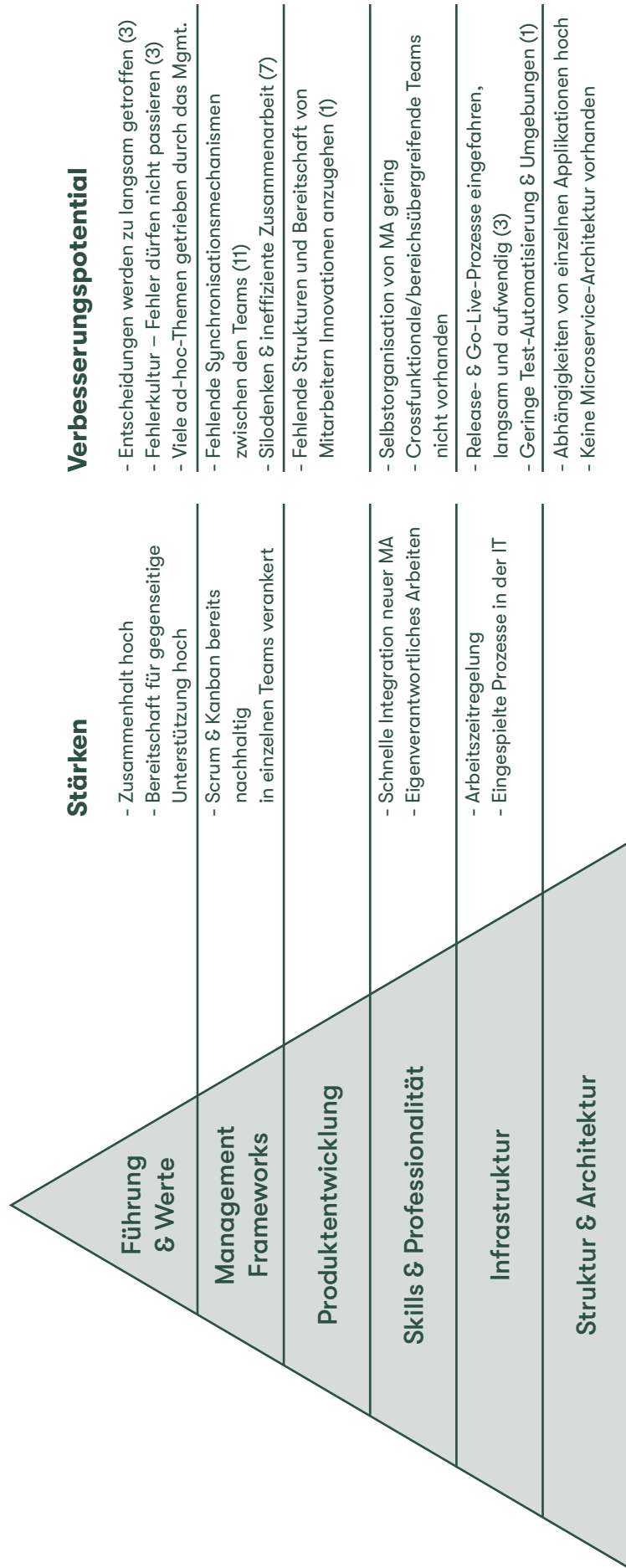
1. Was funktioniert gut in der Organisation und soll trotz Transformation beibehalten werden?
2. In welchen Bereichen müssen wir uns verbessern? Was hindert uns aktuell daran? Gibt es erste Ideen, wie diese Verbesserungen umgesetzt werden können?

Optional bitten wir die Teilnehmenden, im letzten Schritt noch eine Priorisierung der Bereiche vorzunehmen, in denen sie das größte Verbesserungspotential und/oder den dringenden Handlungsbedarf sehen. Zu diesem Zweck clustern wir vorab die Punkte aus Frage 2 und lassen anschließend die einzelnen Cluster mit einem entsprechenden Überbegriff bewerten.

In der folgenden Abbildung sind beispielhafte Ergebnisse dieser Analyse dargestellt, aufgeteilt nach Stärken, Verbesserungspotentialen und Priorisierung.

¹ Für eine detaillierte Darstellung siehe Gloger, B. (2017): Scrum Think big: Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen. Carl Hanser Verlag: München. <https://amzn.to/2GOVZKL>

² Vgl. Conway's Law – <https://bit.ly/2v3lAvs>



(Zahl) – Voting am Ende der Retrospektive: Diese Themen sollten zuerst angegangen werden

Die 6 Bausteine im Detail

Was steckt hinter den 6 Bausteinen einer agilen Organisation genau?

Hier finden Sie eine Aufzählung der wesentlichen Punkte.

Organisations- und Produktarchitektur

- Flexible produkt- und serviceorientierte Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien. Das bedeutet: Produktorientiert geschnittene Einheiten, um Autonomie, Crossfunktionalität und End-to-End-Verantwortlichkeit zu stärken
- Zentrale Supporteinheiten mit der Aufgabe, die produktorientierten Einheiten als interne Kunden zu unterstützen
- Flexible, kleinteilige und modulare Produktarchitekturen, die lose gekoppelt sind und dadurch die Resilienz stärken
- Business- und applikationskundige Teams, die kontinuierlich die Produktarchitektur weiterentwickeln
- Eine Kommunikationsstruktur, die die angestrebte Organisations- und Produktarchitektur unterstützt und nicht hierarchiegebunden ist

Infrastruktur

- Eine technische Infrastruktur auf dem neuesten Stand, um die Produktentwicklung optimal zu unterstützen
 - Continuous Delivery Toolchain, automatisierte Tests und Self-Provisioning als Beispiele für die Softwareentwicklung
 - 3D-Druck, Simulations- und Maker-Tools für die Hardware-Produktentwicklung
- Moderne Kollaborations- und Kommunikationstools (Wissensmanagementsysteme, Video- und Chat-Tools)
- Eine räumliche Infrastruktur, in der sich Kreativität entfalten kann (offene Gestaltungsprinzipien, Rückzugs-, Meeting- und Begegnungszonen sowie moderne Arbeitsmittel wie Whiteboards und Flipcharts)
- Moderne Arbeitsplätze und -geräte (Mobile-Working-Konzepte für die freie Sitzplatz- und Gerätewahl)

Skills & Expertise

- Fachliches Wissen (Branchenkenntnisse, Veränderung der Geschäftsmodelle, Trends etc.)
- Technologisches Wissen (State-of-the-Art-Technologien, Wissen zu technologischen Alternativen, moderne Infrastrukturen für die Entwicklung etc.)
- Methodisches Wissen (moderne Entwicklungs- und Steuerungsmethoden, Facilitation, Workshop-Designs etc.)
- Soft Skills (Entwicklung und Förderung von Teamperformance, Kommunikation, Konfliktlösung etc.)

Kundenorientierung

- Am Kundennutzen ausgerichtete Produktentwicklung, gestützt durch eine inspirierende Vision, nutzerorientierte Innovationsprozesse wie Design Thinking und datenvalidierte Personas
- Fokus auf die Customer Experience und Identifikation innovativer Lösungen durch Customer Journeys
- Frühe Lieferung von Kundennutzen durch konsequentes Denken in Minimum Viable Products
- Regelmäßiges und frühzeitiges Lernen durch die kontinuierliche Verprobung erster Ergebnisse mit realen Anwendern

Management-Frameworks

- Iterative und datengetriebene Steuerungsinstrumente mit dem Fokus auf kürzere Entscheidungs-, Liefer- und Lernzyklen
 - Objectives and Key Results (OKRs) als beispielhaftes Instrument für die strategische Ebene
 - Skalierungsframeworks wie SAFe® oder LeSS als Methoden für die koordinative Ebene
 - Scrum und Kanban als beispielhafte Methoden für die operative Ebene
- Engpassorientierte Ansätze im Portfoliomanagement und flexible Varianten der Budgetallokation auf Initiativen und Vorhaben
- Agile Methoden für operative Teams und zur Steuerung von größeren Vorhaben mit dem Fokus auf Abstimmungs- und Abhängigkeitsmanagement

Führung, Kultur & Werte

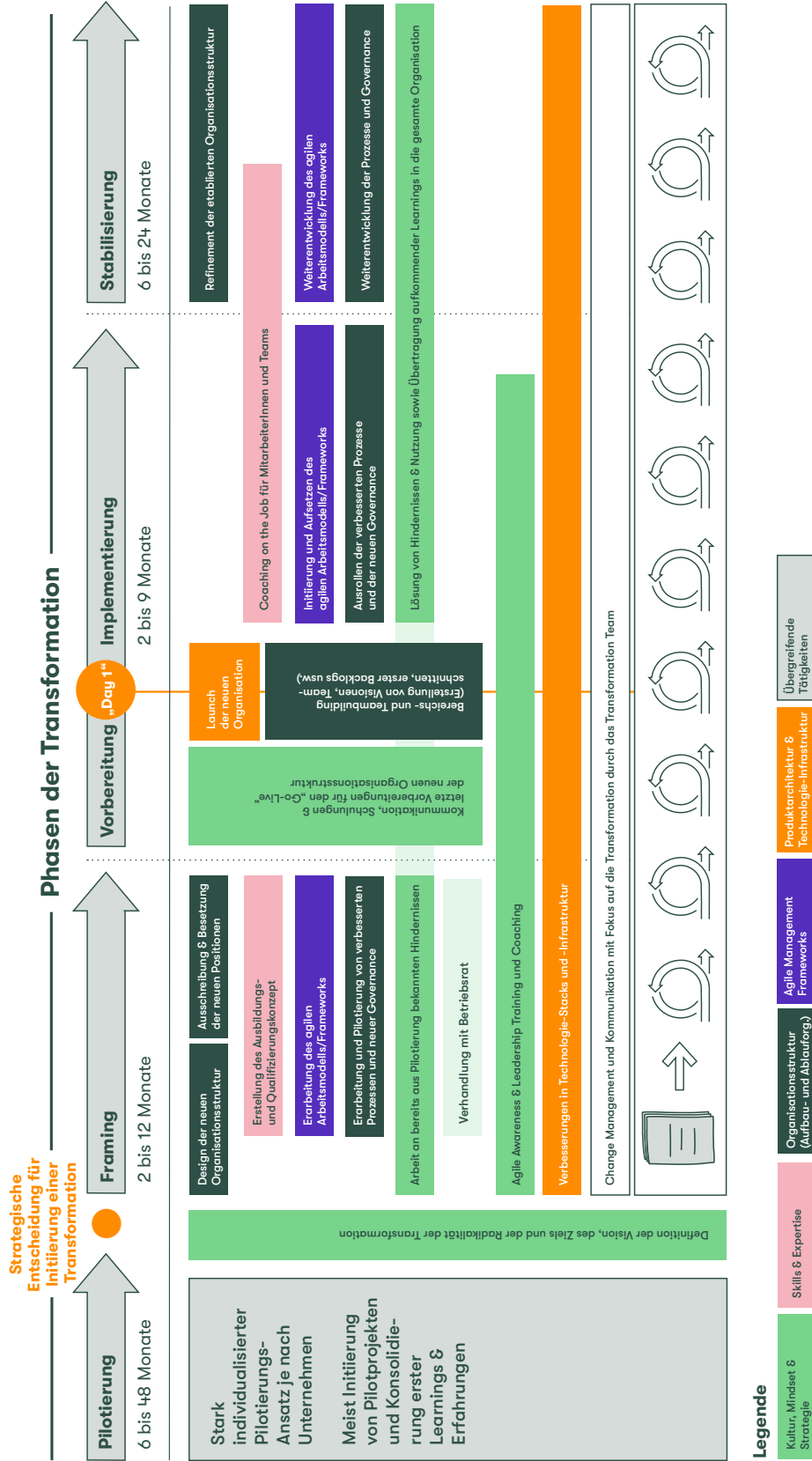
- Ausrichtung des Managements auf Märkte und Ergebnisse mithilfe von Vision und strategischen Prioritäten
- Ein modernes Menschenbild, entsprechende Führungsprinzipien und ein dadurch verändertes Auftreten der Führungskräfte (vom bloßen Management zum echten Leadership)
- Eine offene und transparente Unternehmenskultur, um das Vertrauen zu stärken und Mitarbeitende zu motivieren, Selbstverantwortung zu übernehmen

Die Phasen der Transformation

Die Ist-Analyse verschafft einen guten Überblick über die Themen, die in einer Transformation vorrangig behandelt werden müssen, da sie das System vom schnellen und kontinuierlichen Liefern abhalten.

Auf der Grundlage von Transformationsvorhaben aus verschiedenen Branchen haben wir einen prototypischen Zeitplan abgeleitet, der die Phasen der Transformation und die Inhalte der Transformation beschreibt. Klar ist, dass sich jede Organisation intensiv mit ihrem eigenen Transformationsvorhaben beschäftigen muss, um einen entsprechenden Plan abzuleiten. Unsere Version, die den großen Rollout einer neuen Struktur über weite Teile eines Unternehmens enthält, soll daher lediglich als Anregung für die eigene Transformation dienen.

Der Weg zur (kundenzentrierten) agilen Organisation



Meistens haben sich Organisationen in den letzten Jahren bereits in irgendeiner Form mit Agilität auseinandergesetzt. Einzelne Teams haben zum Beispiel mit agilen Praktiken wie Kanban-Boards experimentiert, IT-Teams arbeiten oft schon einige Zeit aus eigenem Interesse mit Scrum. Diese Phase nennen wir **Pilotierung**. Zeitlich variiert diese Phase von Organisation zu Organisation sehr stark (ein halbes Jahr bis 4 Jahre). Die Erfahrungen aus den einzelnen Pilotprojekten münden aber letzten Endes – sofern Agilität für die Organisation Vorteile bietet – in der strategischen Entscheidung für eine Transformation.

Ab diesem Zeitpunkt beginnt die **Framing-Phase**, in der ein repräsentatives Team aus allen Betroffenen – das Transformation Team – die Vision, die Ziele und die Radikalität für die Transformation festlegt³. Anschließend wird ein Zielbild für ein agiles Organisationsmodell entwickelt und idealerweise in einzelnen Teams getestet, um es auf dieser Basis weiterzuentwickeln. In das Framing fallen auch mögliche Abstimmungen mit Gremien, wie dem Betriebsrat, und die Vorbereitungen für die schrittweise Einführung des neuen Organisationsmodells.

In der **Vorbereitungsphase** vor dem **Launch der neuen Organisation** werden neue Rollen ausgeschrieben und besetzt. In Schulungen und Workshops werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre neuen Rollen vorbereitet. Außerdem wird viel Zeit in die Kommunikation investiert, damit sich nicht einfach nur Jobtitel ändern, sondern die besonderen Aufgaben in diesen neuen Rollen verstanden werden.

Nach dem Launch beginnt die **Implementierung**: Größere Teile einer Organisation (bspw. ein Bereich) beginnen in der neuen Struktur zu arbeiten. Jetzt zeigt sich, wie gut die Mitarbeitenden in der Vorbereitung mit dem Neuen vertraut gemacht wurden und in welchem Ausmaß die organisationalen Rahmenbedingungen schon zum agilen Arbeiten passen. Verwirrung wird in diesem Stadium fast zwangsläufig auftreten, einzelne Mitarbeiter gehen möglicherweise in den Widerstand. Besonders wichtig ist in dieser Zeit daher, dass Teams und Führungskräfte gleichermaßen durch Coaching begleitet werden. Verändern darf sich aber auch das ursprüngliche Organisationsmodell: Erst durch das Gehen des Weges wird klar, an welchen Stellen falsche Annahmen getroffen wurden.

Meistens innerhalb von zwei bis neun Monaten nach dem „Day One“ entscheidet sich, wie schnell das System in die **Stabilisierungsphase** übergeht. Allmählich werden die neuen Prozesse nicht nur gelebt, sondern kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Die Bereiche probieren Dinge aus, um die Effektivität des Systems zu verbessern. Häufig werden die Erkenntnisse über das, was gut funktioniert, an andere Teile der Organisation weitergegeben, die möglicherweise noch nicht mit der Transformation begonnen haben.

Inhalte der Transformation

Die Inhalte der Transformation – in der Abbildung zu den Phasen der Transformation mit unterschiedlichen Farben dargestellt – orientieren sich hauptsächlich an den 6 Bausteinen der agilen Organisation (siehe Abschnitt 1).

- Bei ganzheitlichen agilen Transformationen verändert sich mehr als nur die Organisationsstruktur und die Prozesse. Ein Themenbereich muss während der Transformation – und darüber hinaus – kontinuierlich bedient werden: Kultur, Mindset und Strategie bzw. Agile Awareness & Leadership Training und Coaching⁴.
- Die Handelnden brauchen neue Skills und Expertise, die durch Ausbildungs- und Qualifizierungskonzepte sowie On-the-Job-Coaching aufgebaut werden können.
- Im Zuge einer Transformation wird in der Regel die bestehende Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation) verändert. Dieser Punkt spielt hauptsächlich in der Framing-Phase eine wichtige Rolle.
- Agile Management Frameworks werden in der Framing-Phase ausgewählt und auf den Kontext der Organisation angepasst. Es werden Arbeitsmodelle erarbeitet und im weiteren Transformationsprozess weiterentwickelt.
- Die Geschwindigkeitsvorteile des agilen Arbeitens entstehen erst, wenn die passende Infrastruktur mit Continuous Delivery und Testautomatisierung geschaffen wurde. Deshalb muss sich eine Organisation im Zuge der Transformation zwangsweise mit der Weiterentwicklung der Produktarchitektur und Technologie-Infrastruktur auseinandersetzen.

³ Für mehr Informationen siehe Schmiedinger, C. (2018). Die digital-agile Transformation – 3 Wege in die Zukunft. Whitepaper – <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>

⁴ Für mehr Informationen siehe Rasche, C. (2019): Sein statt Schein: Woran Sie ein agiles Mindset erkennen und wie Sie es fördern können. Whitepaper – <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>

- Neben den bereits aufgezählten Punkten gibt es noch weitere übergreifende Tätigkeiten. Darunter fallen vor allem das Changemanagement und die kontinuierliche Kommunikation im Unternehmen über die Transformation. Nach unserem Transformationsmodell ist dafür hauptsächlich das Transformation Team zuständig.

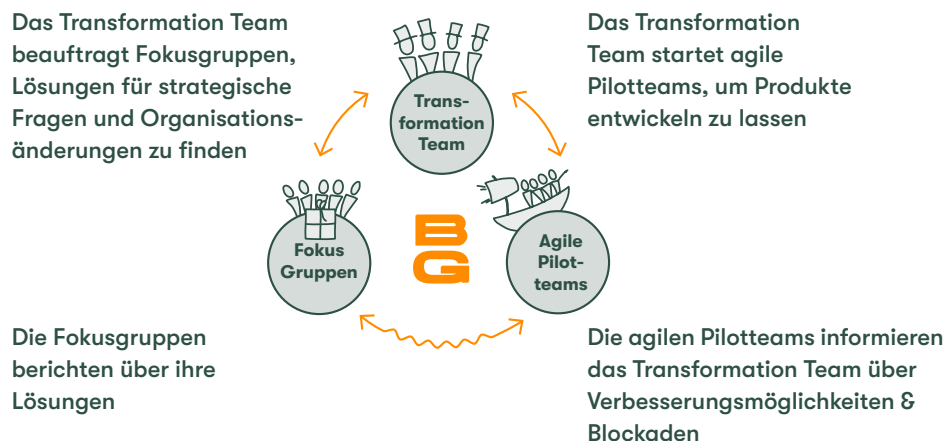
Das Transformation Team als Navigator und Treiber der Transformation

Ganz egal, welcher Ansatz für die Transformation eines Unternehmens gewählt und verfolgt wird: Die Vorgehensweise sollte stets strukturiert sein. Bei der Gestaltung des Wandels haben wir die besten Erfahrungen mit crossfunktionalen Change-Teams gemacht, die nach agilen Grundsätzen die Organisationsentwicklung iterativ in die Richtung des Zielbilds vorantreiben. Wir nennen diese Teams „Transformation Teams“ da ihre Lieferung die Transformation des Unternehmens ist.

Das Transformation Team wird in dem Modell um agile Pilotteams erweitert. Diese testen agile Methoden im Unternehmen und agieren damit als Vorreiter. Sie entdecken sowohl die Möglichkeiten und Vorteile agiler Arbeitsweisen als auch Probleme und Impediments bei der Anwendung. Daher ist es wichtig, dass der Austausch zwischen den agilen Pilotteams und dem Transformation Team eng und intensiv ist. Nur so können die Learnings schnell in die weitere Transformation einfließen und den agilen Pilotteams bei ihren Hindernissen helfen.

Das dritte Element des Ansatzes sind sogenannte Fokusgruppen. Diese kümmern sich um Themenkomplexe, die auf Grund ihrer Größe und Komplexität nicht im crossfunktionalen Transformation Team behandelt und geliefert werden können. Dazu wird für das jeweilige Thema entsprechend ein weiteres crossfunktionales Team gegründet, das mit der Mission betraut wird, die übertragene Herausforderung zu lösen. Ein Beispiel ist die Gestaltung von Karrierewegen für neue agile Rollen wie ScrumMaster und Product Owner.

Agile Transformation Team Modell



Die Mission

Wichtigste Voraussetzung für die Arbeit des Transformation Teams ist, dass es vom Topmanagement ein Mandat für die Gestaltung der zukünftigen Organisation und des damit einhergehenden Wandels bekommt. Je radikaler der Transformationsansatz, desto stärker muss das Topmanagement selbst eingebunden sein. Das beginnt mit einer leuchtenden Vision, die das Team auf seinem Weg leitet und für Orientierung sorgt. Außerdem sind klar definierte Rahmenbedingungen notwendig, beispielsweise die Benennung bestimmter Organisationsstrukturen, die bestehen bleiben müssen.

Die Mitglieder

Ein Transformation Team sollte möglichst heterogen und gleichzeitig mächtig besetzt werden. Potentielle Teammitglieder kommen aus den Bereichen der Produktentwicklung, aber auch aus der Strategie, dem Management, der Personalentwicklung, dem Vertrieb und den operativ arbeitenden Einheiten. Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Team ist aber nicht, dass man den Wandel nur positiv sieht. Neben begeisterten Befürwortern sollen auch konstruktiv hinterfragende Kolleginnen und Kollegen mit im Team sein, um den Diskurs zu beleben. Allen Mitgliedern sollte jedoch bewusst sein, dass für die Mitarbeit im Team ein zeitliches Commitment unerlässlich ist. Je radikaler die Transformation, desto mehr Fokus ist notwendig. Unserer Erfahrung nach sollten Transformation Teammitglieder mindestens 1,5 Tage pro Woche an Themen der Transformation arbeiten dürfen.

Der Arbeitsmodus

Wie jedes agil arbeitende Team bricht auch das Transformation Team seine Vision in kleinere Arbeitspakete auf und priorisiert diese in einem Transformation Backlog. Diese Pakete werden anschließend in Iterationen bearbeitet und geliefert, um im Rahmen von Reviews das Feedback von Stakeholdern einzuholen. Wichtig ist der Fokus auf die Lieferung von MVPs (Minimum Viable Products), also von konkreten ersten Ergebnissen, auch wenn nur ein kleiner Teil einer größeren Lieferung bearbeitet wird, zum Beispiel Schulungsmaßnahmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und des Topmanagements in die inhaltliche Gestaltung durch Workshops und als Unterstützer bei der Lösung von organisatorischen Hindernissen. Auch sollte die Belegschaft an der Transformation beteiligt werden – dafür eignen sich Großgruppenformate wie Open Spaces und World Cafés.

Die inhaltliche Arbeit eines Transformation Teams ist offen – in jedem Unternehmen muss individuell entschieden werden, welche Arbeitspakete für die angestrebte Vision nötig sind. Wenn Leuchtturmprojekte durchgeführt werden sollen, ist es zum Beispiel wichtig, sich für ein bestimmtes Projekt und das Setup des Teams zu entscheiden. Bei einer radikalen Transformation stehen hingegen der neue Schnitt der Organisation, das Benennen neuer Führungskräfte und die Entwicklung breitflächiger Ausbildungsprogramme als Arbeitspakete im Vordergrund. In jedem Fall hilft eine regelmäßige Reflexion in Reviews und Retrospektiven dabei, auf dem Weg zur Vision zu bleiben.

Ein Transformationsprozess ist immer eine Reise: Zu Beginn des Prozesses kann nicht verlässlich vorausgesagt werden, ob das vom Transformation Team erarbeitete Organisationsmodell tatsächlich zur Organisation passt. Die hier vorgestellten 6 Bausteine einer agilen Organisation, die Timeline und das Transformation-Team-Modell helfen, den Wandel kollaborativ zu gestalten sowie flexibel und schnell auf möglichen Änderungsbedarf zu reagieren.

Wie borisgloger consulting Sie unterstützen kann

In Ihrer Organisation wird eine Transformation geplant? Oder die Organisation steckt mit-tendrin und leider auch fest? Wir planen mit Ihnen die Transformationsstrategie und un-terstützen Ihre Organisation in der Umsetzung auf allen Ebenen. Bis Ihre Organisation den Weg selbst weitergehen kann, packen wir bei allem mit an: von der Beratung des Topma-nagements und der Entwicklung von Transformationsstrategien bis zur operativen Arbeit mit agilen Teams. Und auch wenn die Transformation Ihrer Organisation gerade schlin-ger: Wir sind erfahren darin, begonnene Transformationen wieder auf Kurs zu bringen.

Sprechen Sie uns gerne an. Für uns ist Vertrauen die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung einer Transformation. Wir kommen gerne zu einem unverbindli-chen ersten Gespräch und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können.

Wir freuen uns darauf!

Ihr Ansprechpartner: Carsten Rasche

Als Organisationspsychologe beschäftigt sich Carsten Rasche im Rahmen von agilen Transformationen vorrangig mit der Fragestellung, wie geeignete Rahmenbedingungen aussehen, in denen sich Individuen und Teams kontinuierlich weiterentwickeln können und setzt diese praktisch um. Gemeinsam mit Managementteams – hauptsächlich aus dem Bankenumfeld – entwickelt er passende agile Organisationsmodelle und begleitet Transformationsteams bei der Umsetzung.

Neben seiner Arbeit in Kundenprojekten hat er die Initiative „Scrum4Schools“ aufge-baut, die pro bono die Arbeit mit Scrum in Bildungseinrichtungen unterstützt.

E-Mail: carsten.rasche@borisgloger.com

LinkedIn: <https://de.linkedin.com/in/carsten-rasche-27b11386>

XING: https://www.xing.com/profile/Carsten_Rasche2

Ihr Ansprechpartner: Christoph Schmiedinger

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwi-ckelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

E-Mail: christoph.schmiedinger@borisgloger.com

LinkedIn: <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b>

XING: https://www.xing.com/profile/Christoph_Schmiedinger

borisgloger consulting GmbH
Westhafen Tower,
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

borisgloger professionals GmbH
Wiedner Hauptstraße 15/7
1040 Wien

borisgloger.com