

DAS WARUM, WAS, WANN UND WIE VON AGILITÄT

AGILITÄT KANN MAN MIT FITNESS VERGLEICHEN. ALS TEAM, ABTEILUNG ODER ORGANISATION SO FIT ZU SEIN, DASS MAN MIT ALLEN GEGEBENHEITEN UMGEHEN KANN. SCHNELL, ZÜGIG UND WENDIG REAGIEREN KÖNNEN, WENN ES DIE SITUATION ERFORDERT. WAS AUCH GESCHIEHT, MAN IST AUF ALLES VORBEREITET. UND GENAU DAS IST EINE ÄUSSERST BEDEUTSAME FERTIGKEIT IN EINER ZEIT VON DIGITALISIERUNG, DISRUPTION UND BLITZSCHNELLEN VERÄNDERUNGEN.

Agilität ist vor allem ein Mindset

Agilität ist eine Denk- und Handlungsweise (Mindset), die Veränderung willkommen heißt. Alles dreht sich um schnelles Liefern von Ergebnissen und das anschließende Lernen daraus. Agiles Arbeiten bedeutet, Menschen und Teams Autonomie zu geben, verbunden mit klaren Entscheidungsbefugnissen und viel Selbstorganisation. Es geht darum, kontinuierliche Verbesserung in den Mittelpunkt zu stellen und Schritt für Schritt zu versuchen, einen noch höheren Kundennutzen zu generieren und bisherige Leistungen zu übertreffen. Das bedeutet, Schritt für Schritt lernen und sich verbessern, indem man handelt. Ergebnisse liefern und lernen, was man verbessern kann – gemeinsam als Team. Das ist Agilität.

Agilität passt bei häufigen Veränderungen

Agiles Arbeiten passt am besten zu Situationen, in denen sich viel verändert und noch erforscht werden muss. Das gilt für Arbeit, für die bereits Ideen existieren, jedoch im Laufe ihrer Umsetzung noch eine Menge überlegt, gelernt und angepasst werden muss. Eine Planung ist dann nur in beschränktem Umfang sinnvoll, da es am Ende doch anders läuft als erwartet. Ein klares Ziel wird auf jeden Fall gebraucht, doch wie man es erreicht, darf weitestgehend offenbleiben. Und selbst das Ziel sollte man regelmäßig überprüfen, denn auch das kann in

unserer sich schnell verändernden Welt in Bewegung geraten. Und je fitter man ist, desto einfacher kann man mit Veränderungen umgehen.

Agilität passt hervorragend zu Wissensarbeit

Die Grundannahme dieses Buches besteht darin, dass Agilität vor allem ein breit anwendbares Mindset ist, das in vielen Umgebungen seinen Weg finden wird. Und das ist gar nicht so abwegig. Denn die Gesellschaft wird schließlich infolge von Digitalisierung und neuen Formen der Zusammenarbeit immer schneller. Agilität hilft, in Zusammenarbeit mit anderen und in kleinen Schritten Ziele zu erreichen, die man jederzeit anpassen kann. So gesehen ist agiles Arbeiten sehr gut geeignet für das, was wir oft »Wissensarbeit« nennen: eine Form der Zusammenarbeit zwischen Menschen, bei der die Arbeit und deren Resultate oft virtuell sind und aus Informationen, Daten oder Ähnlichem bestehen. Wissensarbeit ist nicht physisch und vollzieht sich deshalb grundlegend schneller als Arbeit in der physischen Welt. Nachrichten, Dokumente und Dossiers kann man schließlich in digitaler Form binnen einer Sekunde an das andere Ende der Welt schicken. Infolge dieser Beschleunigung eignet sich die hierarchische Infrastruktur innerhalb von Organisationen nicht mehr für schnelle operative Entscheidungen. Die Geschwindigkeit und die Dynamik der Verände-

rung sind schlichtweg zu groß, um für jede Entscheidung beim Chef die Zustimmung einzuholen. Operative Entscheidungen werden deshalb immer häufiger auch auf der operativen Ebene getroffen, meist in Teams, die sich selbst organisieren dürfen.

Die Rolle des Managements verändert sich

Die Rolle des Managements verändert sich folgendermaßen: Es trifft nicht länger operative Entscheidungen entlang hierarchischer Strukturen und Prozesse, sondern agiert dienend, organisiert, stiftet Sinn und setzt den Rahmen. Das Management kümmert sich nicht länger um das Tagesgeschäft, sondern schafft eine Umgebung, in der selbstorganisierte Teams autonom arbeiten und selbstständig erfolgreich sein können. Und das ohne Einmischung und Korrekturen von oben herab.

Agiles Arbeiten ist also eine Reaktion auf eine sich schnell verändernde und komplexe Welt. Und da es offensichtlich auch effektiv ist, ist es sicher kein Hype, der wieder vergeht. Viele Organisationen in den Niederlanden arbeiten auf die eine oder andere Weise aktiv daran, ihre Flexibilität zu vergrößern – ganz gleich, ob klein oder groß, kommerziell oder öffentlich, jung oder alt, technisch oder administrativ. Sie alle ringen mit der Dynamik ihrer Umgebung. Und alle sehen viele Vorteile darin, ihre Arbeitsweise agiler, beweglicher zu gestalten. Die Art und Weise wird sich von Organisation zu Organisation

unterscheiden. Das ist abhängig von ihrer aktuellen Situation, ihren Kunden und ihren Mitarbeitern. Doch das Streben nach schnelleren Resultaten und höherer Flexibilität ist eine übereinstimmende Veränderung in sehr vielen Organisationen.

Schritt für Schritt entdecken

Die Essenz agilen Arbeitens besteht darin, zu akzeptieren, dass für die fernere Zukunft niemals klar vorhergesagt werden kann, was man wann schaffen wird. Tatsache ist, dass sich so viel verändert, dass wir eigentlich weit im Voraus keinerlei Vereinbarungen treffen können. Ein wichtiger persönlicher Schritt auf dem Weg zu einer agilen Arbeitsweise besteht darin, den Mut zu haben, sich von der Überzeugung freizumachen, dass ein detaillierter Plan für den Erfolg in einer komplexen Situation erforderlich ist.

Arbeiten Sie experimentell und Schritt für Schritt. Lernen Sie darauf zu vertrauen, dass es wichtiger ist, den ersten Schritt zu tun, und dass Sie erst während dieses Schritts herausfinden werden, was der beste nächste Schritt ist. Agile Teams planen nicht zu weit in die Zukunft und liefern in kurzen Zyklen schrittweise Ergebnisse. Und das vor allem mit dem Ziel, aus jedem Schritt zu lernen: Was man verbessern kann und was Kunden wirklich brauchen. Und entdecken Sie gemeinsam während der Arbeit, worin der größte Kundennutzen besteht.

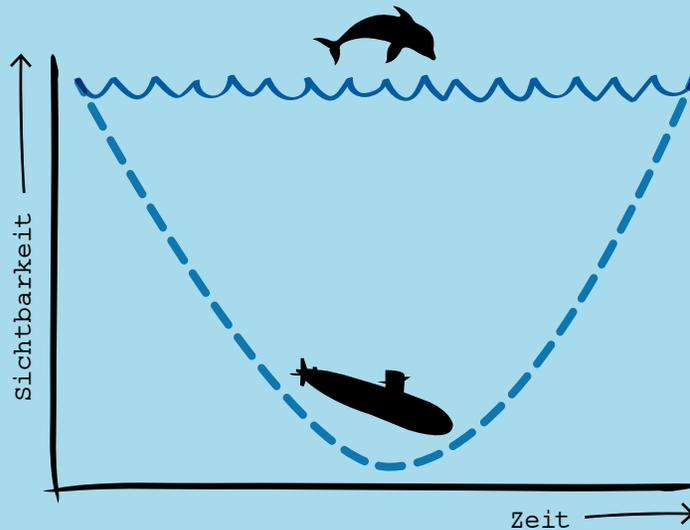
1.1 AGIL ZU ARBEITEN, HEISST ARBEITEN WIE EIN DELFIN

Die Essenz von Agilität kann man auch gut anhand eines U-Boots und eines Delfins verdeutlichen. Die herkömmliche Projektvorgehensweise ist vergleichbar mit einem U-Boot: Das Boot ist unsichtbar und bewegt sich unterhalb der Wasseroberfläche. Dort kann es lange bleiben. Genau wie ein großes Projekt. Erst kurz vor dem Ende wird man unruhig; wenn die Deadline näher kommt, kommen plötzlich Dringlichkeit und Aktivität auf. Ein U-Boot taucht am Ende mit einem Ergebnis auf – zum allerersten Mal. In der Hoffnung, dass dann alles gut ist, dass die Kunden zufrieden sind und dass das Ergebnis viel Geschäftswert beinhaltet. Die Praxis sieht leider anders aus. Die Hoffnung entpuppt sich oft als aufgeschobene Enttäuschung. Völlig verständlich, denn dieses »Auf-tauchen« ist der allererste Moment für Feedback. Mit

»Die Essenz von Agilität kann man auch gut anhand eines U-Boots und eines Delfins verdeutlichen.«

allem, was nicht richtig oder nicht gut ist, wird man zur gleichen Zeit konfrontiert. Und leider hat man nicht mehr wirklich Zeit, sich mit diesem Feedback zu beschäftigen. Dieses U-Boot nennt man auch das »See-you-later-Modell«.

Die Alternative dazu ist der Delfin. Auch ein Delfin taucht unter die Wasseroberfläche. Doch ein Delfin kommt schnell wieder nach oben, denn Delfine brauchen Luft. Bei der Delfin-Herangehensweise taucht man auch unter Wasser, kommt aber schnell mit einem ersten Ergebnis wieder nach oben. Dieses ist natürlich weniger umfangreich und kleiner, als man sich vorstellt, nichtsdestotrotz kann man es testen. Man kann testen, ob das Ergebnis Geschäftswert beinhaltet, ob es funktioniert und ob damit wirklich ein Teil des Ziels realisiert ist. Folglich wird deutlich, ob es den erwarteten Wert liefert, und man erhält Feedback, ob etwas sinnvoll ist oder nicht. Mit diesem Wissen taucht der Delfin wieder ab und kommt etwas später erneut zum Vorschein. Ein Delfin arbeitet mit sogenannten Iterationen oder Sprints (Wiederholungen): Ein ums andere Mal unter Wasser verschwinden und wieder auftauchen. Luft holen, kontrollieren, ob die Richtung noch stimmt, oder sich zur Kurskorrektur entschließen. Und dann hopp, wieder unter Wasser, nur um schnell wieder nach oben zu kommen. Die Delfin-Herangehensweise heißt auch das »See-you-soon-Modell«.



Versuchen Sie bei allem, was Sie tun, so schnell wie möglich ein Ergebnis zu liefern und dazu Feedback einzuholen. Sie werden merken, dass Sie so schneller Ergebnisse erzielen und viel früher verstehen, welche Teile des ursprünglichen Plans überhaupt nicht erforderlich sind. Und genau darin besteht die Beschleunigung durch Agilität. Es geht nicht darum, härter, sondern intelligenter zu arbeiten. Indem Sie herausfinden, was Sie nicht umsetzen müssen, weil es keinerlei Wert besitzt, gewinnen Sie eine Menge Zeit. Das eröffnet Ihnen die Chance, entweder schon früher zu liefern oder aber in der gleichen Zeit zusätzlichen Wert zu schaffen.

Zwei verschiedene Herangehensweisen, die auf völlig unterschiedliche Weise funktionieren:

- Am Ende ist es fertig versus es ist immer etwas fertig.
- Feedback am Ende versus Feedback von Anfang an.
- Keine zwischenzeitlichen Kurskorrekturen versus kontinuierliche Kurskorrekturen.
- Mittendrin nicht stoppen können versus jederzeit stoppen können.
- Geschäftswert wird erst geliefert, wenn alles fertig ist, versus das Wertvollste wird zuerst umgesetzt und geliefert.
- Risiken zurückstellen versus Risiken aktiv angehen.

Kurzum: Arbeit in langen Zyklen versus Arbeit in kurzen Zyklen. Agiles Arbeiten unterscheidet sich grundlegend von herkömmlicher Projektvorgehensweise. In einer dynamischen und komplexen Welt, in der sich viel verändert und zur Diskussion steht, ist es intelligenter, in kurzen Zyklen zu arbeiten. Denn das funktioniert hier viel besser.

Agiles Arbeiten ist wie das Schwimmen eines Delfins: immer wieder auftauchen und auf Basis konkreter Ergebnisse und neuer Erkenntnisse den Kurs korrigieren.

1.2 FUNDAMENTALE DENKFEHLER, DIE DURCH AGILES ARBEITEN AUFGELÖST WERDEN

Agilität funktioniert, weil sie eine Reihe konzeptioneller Denkfehler bereits direkt im Arbeitsprozess auflöst:

- Es ist ein Denkfehler, dass die Endergebnisse im Vorfeld vollständig spezifiziert sein müssen, ehe mit der Umsetzung begonnen werden kann – weil das Einholen von Feedback niemals aufgeschoben werden darf. Denn am Anfang weiß man am wenigsten. Die meisten Fehler werden in der Regel am Anfang gemacht. »Vorher« ist deshalb der denkbar ungünstigste Zeitpunkt, um diverse Details auszuarbeiten und festzulegen. Denn das würde bedeuten, dass man im weiteren Verlauf nichts mehr lernen oder entdecken wird. Je eher es Feedback gibt, desto früher wird klar, dass Fehler gemacht oder Dinge falsch verstanden wurden. Dadurch kann man früher eingreifen und zudem sinnlose Vorbereitungsarbeiten vermeiden.
- Es ist ein Denkfehler, dass Erkenntnisfortschritt stört und Änderungswünsche eine Gefahr sind und der Leistungsumfang (Scope) deshalb knallhart überwacht werden muss, um erfolgreich zu sein. Das ist deshalb ein Denkfehler, weil der Hauptgrund für einen Änderungswunsch die Einsicht ist, dass es besser ist, etwas anders zu machen. Mit anderen Worten: Ein Änderungswunsch hat die Absicht, den Wert zu erhöhen! Das zu missachten, wäre grundlegend falsch. Änderungswünsche müssen einen zentralen Platz im Arbeitsprozess einnehmen, denn sie verbessern das Endresultat. Kontinuierlicher Erkenntnisfortschritt kann dabei helfen, mehr Wert mit weniger Anstrengung zu generieren. Denn wenn zusätzlicher Wert entdeckt wird, können Anforderungen von geringerem Wert gestrichen werden. Eine Anpassung des Umfangs bedeutet nicht nur das Hinzufügen





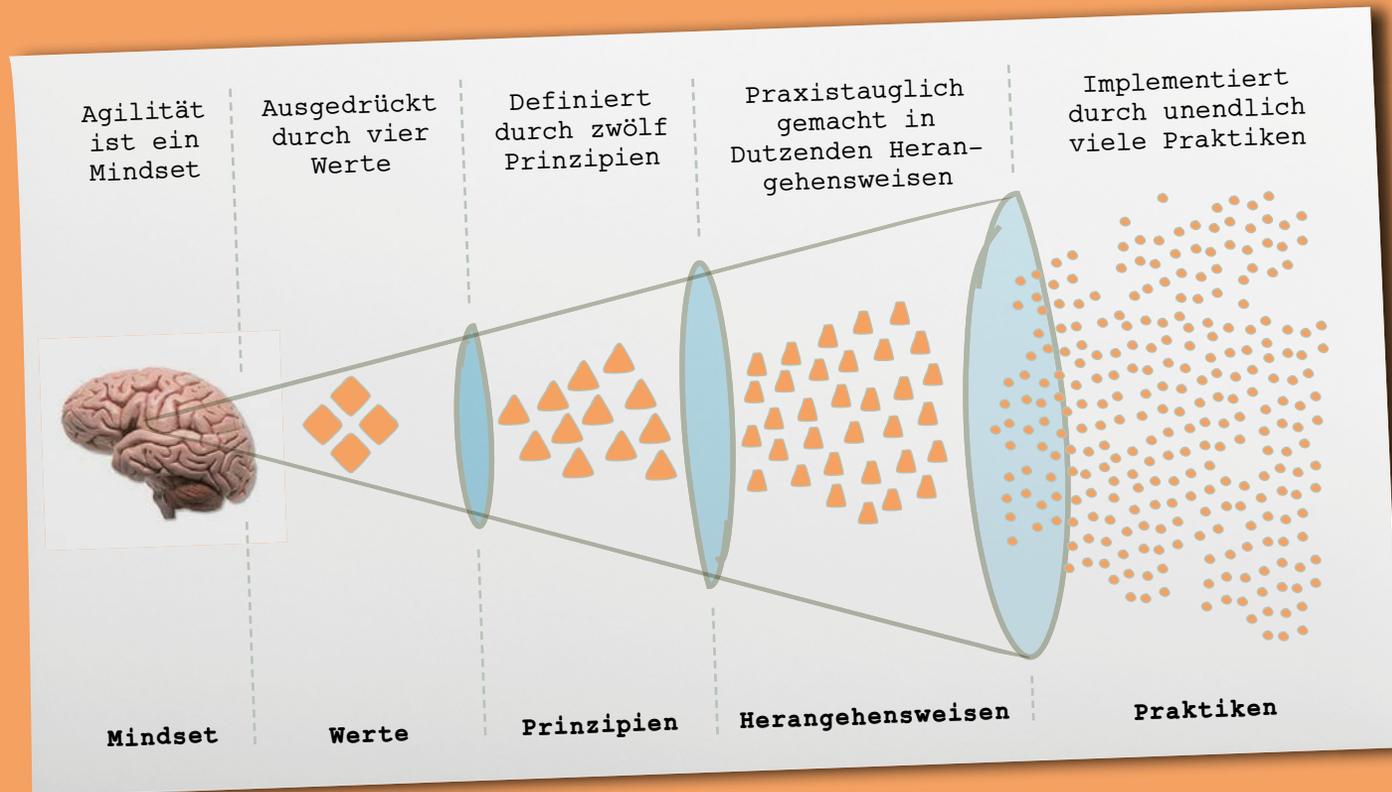
zusätzlicher Elemente, sondern ganz sicher auch das Streichen von Dingen, die anfangs erforderlich schienen, doch nun nicht mehr sinnvoll zu sein scheinen.

- Es ist ein Denkfehler, dass detaillierte Dokumentation erforderlich ist und besser funktioniert, als wenn man rohe Skizzen miteinander entwirft und bespricht – weil Dokumente dazu da sind, um in den Köpfen von Menschen, die zusammenarbeiten, identische Konzepte und Modelle aufzubauen. Derartige Konzepte und Modelle werden jedoch viel schneller und effektiver übertragen, indem man miteinander diskutiert, interagiert und Fragen aufwirft. Es geht dabei um den Lernprozess, nicht um das Dokument. Es ist ein Fehler zu glauben, dass mentale Modelle durch ein geschriebenes Dokument voller Details übertragen werden können. Geteilte mentale Modelle erschafft man durch gemeinsame Interaktion.
- Der vielleicht größte Denkfehler ist, dass während der Umsetzung nicht gelernt wird. Viele Aufgaben sind heute komplexer Natur. Komplexe Arbeit zeichnet sich durch eine große Vielfalt von Faktoren aus, die dafür sorgen, dass die Ergebnisse im Voraus kaum vorhersehbar sind. Rückblickend allerdings sind sie erklärbar; dann ist immer klar, wie es zu bestimmten Entwicklungen gekommen ist und was man eigentlich hätte anders machen müssen. Darum ist das Lernen durch Handeln von entscheidender Bedeutung in einer schnellen und sich verändernden Welt. Das erfordert, es zu akzeptieren, dass während der Umsetzung ständig Kurskorrekturen auf Basis fortschreitender Erkenntnisse und Lernerfahrungen vorgenommen werden. Man sollte besser nicht davon ausgehen, dass man intelligent genug ist, Komplexität im Voraus vollständig durchschauen und mittels detaillierter Pläne neutralisieren zu können. Denn Komplexität kann man nur mit Iterationen bändigen. Also lernen durch Handeln und dabei Veränderungen willkommen heißen.

1.3 DAS AGILE MANIFEST

Agilität ist in erster Linie ein Mindset, das im Agilen Manifest ausgearbeitet wurde. Dieses Manifest wurde 2001 von einer Reihe von Experten aufgestellt, von denen kleine, leichtgewichtige Herangehensweisen entwickelt worden waren, die sich in der Praxis als äußerst effektiv erwiesen haben.

Dieses Agile Manifest besteht aus lediglich vier Werten (values), die in zwölf Prinzipien weiter ausgearbeitet sind. Auf Basis dieser Werte und Prinzipien wurden Herangehensweisen entwickelt, die selbst wieder durch unendlich viele Praktiken (practices) unterstützt werden.



Das Agile Manifest lautet wie folgt¹:

»Wir schätzen:

- * **Menschen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge.
- * **Funktionierende Ergebnisse** 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.«

Das alles zusammen wird in der Praxis Agilität genannt. Man kann somit sagen, dass Agilität eigentlich sehr viele verschiedene Facetten hat. Das führt

regelmäßig zu Sprachverwirrung, denn worüber sprechen wir nun eigentlich, wenn wir etwas »agil« nennen?

1. Der tatsächliche Text des Manifests spricht von Software und Softwareentwicklung. Da Agilität auf alle Formen wissensintensiver und nicht physischer Arbeit anwendbar ist, haben wir die verwendeten Formulierungen etwas allgemeiner gefasst. Den ursprünglichen Text des Manifests findet man auf <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

Die Reihenfolge der genannten Werte ist nicht willkürlich, auch wenn das nicht direkt ersichtlich ist. Die vier Werte bauen aufeinander auf:

- **Menschen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.** Im ersten Schritt ist es wichtig, die Menschen und ihre gegenseitigen Interaktionen zu ordnen, denn dadurch lernen sie einander erst richtig kennen und verstehen. Sobald man einander versteht, kann man beginnen, gemeinsam als Team zu arbeiten.
- **Funktionierende Ergebnisse mehr als umfassende Dokumentation.** Wenn Teammitglieder einander verstehen, dann verwandeln sie dieses gemeinsame Verständnis in funktionierende Ergebnisse. Denn will man seine Ideen überprüfen, so gelingt das nur durch echtes Feedback zu realen Ergebnissen.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung.** Nun wird es wichtig, mit seinem Kunden zusammenzuarbeiten und die Ergebnisse kontinuierlich abzustimmen und zu verfeinern. Man sollte jedoch den Kunden erst dann einbeziehen, wenn man dessen Wünsche schnell in funktionierende Ergebnisse umsetzen kann. Andernfalls hat der Kunde das Gefühl, nicht gehört worden zu sein, und wird deshalb unzufrieden.
- **Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.** Erst wenn die ersten drei Werte funktionieren, sind Sie in der Lage, schnelle Veränderungen vorzunehmen, wenn die Situation es erfordert. Erst jetzt kommt die Agilität ins Spiel. Sie fokussiert sich auf Kundenfeedback, wertvolle Ergebnisse und kurzfristige Lieferung. Auf Veränderungen zu reagieren ist gut, aber nur, wenn sie einen unmittelbaren Mehrwert für den Kunden bedeuten.



Der letzte Satz des Agilen Manifests lautet wörtlich: »Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.« In vielen Fällen interpretieren Menschen das Manifest im Sinne von: Die rechte Seite ist schlecht, die linke Seite ist gut. Oder manchmal noch schärfer: Die linke Seite ist agil, die rechte Seite ist nicht agil. Doch auch das ist Unsinn. Auch in der rechten Seite steckt Wert. Lesen Sie sich den letzten Satz noch einmal durch. Auch die rechte Seite ist wichtig, um agil zu sein. Doch worin besteht dieser Wert? Was ist an den Dingen auf der rechten Seite wertvoll? Das, was dort benannt wird, ist Voraussetzung für die Dinge auf der linken Seite. Die rechte Seite gibt es also, um die linke zu unterstützen. An den Dingen auf der rechten Seite (z.B. Prozesse, Pläne oder Dokumentation) ist nichts verkehrt, solange sie zur linken Seite beitragen, also zum Beispiel, um Interaktion zu schaffen oder Ergebnisse zu erzielen.

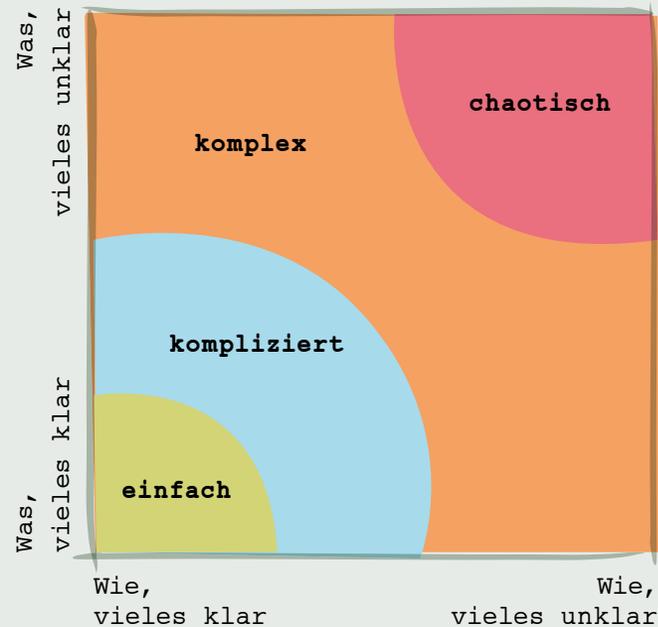
Die vier Werte des Agilen Manifests stellen ein wichtiges und sehr praktisches Hilfsmittel dar. Sie können Ihnen helfen, Ihre ersten intuitiven Reaktionen zu überprüfen. Stellen Sie sich zum Beispiel die Frage, ob eine ergriffene Maßnahme auf die rechte oder linke Seite der Werte gehört. Und fragen Sie sich dann, wie es vielleicht »noch agiler« geht. Das steht nämlich auf der linken Seite.

Sind Sie dabei, Maßnahmen auf der rechten Seite umzusetzen, sollten Sie sich fragen, ob damit der linken Seite gedient ist. Falls ja, dann ist alles gut. Falls nicht, dann sollten Sie das besser lassen. Verbessert ein Tool die Interaktion? Dann ist es eine gute Idee, es einzuführen. Sorgt ein Tool dafür, dass Menschen nicht mehr miteinander reden müssen? Dann tun Sie sich damit vielleicht keinen Gefallen. Oder: Hilft ein Dokument dabei, schnell den nächstfolgenden Schritt zu klären? Klasse Dokument! Erstellen Sie vielleicht erst monatelang eine sehr umfangreiche Dokumentation, ehe Sie eine erste Version des Produkts entwickeln? Dann ist das wahrscheinlich eine ziemlich schlechte Idee.

1.4 WANN AGILITÄT NUTZEN UND WANN NICHT?

Agilität ist keine *silver bullet*. Sie ist nicht die Lösung für alle Probleme. Agilität passt zu Situationen, in denen viel Unsicherheit herrscht, in denen sich noch viel verändert und es noch viel zu entdecken gibt. Solche Situationen nennt man komplex. Vorher weiß man, dass sich noch viel verändern wird, und hinterher ist immer völlig klar, wie man es eigentlich hätte machen müssen. Die Entscheidung, ob der Einsatz von Agilität hilfreich ist oder nicht, hängt vom Maß an (Un-)Sicherheit ab. Agilität hilft vor allem dann, wenn die Aufgaben komplex und nur schwer im Voraus zu planen sind. Eine Alternative zur Agilität stellt Lean dar. Lean hilft vor allem dann, wenn die Aufgaben klarer sind. Sie können dabei immer noch reichlich kompliziert sein. Dennoch ist es möglich, durch Wiederholungen die Arbeit in den Griff zu bekommen und planbar zu machen.

Der beste Weg, um zu erklären, wann Agilität sinnvoll ist und wann nicht, ist das Modell von Ralph Stacey. Dieses Modell beschreibt die verschiedenen Situationen, die entstehen können, wenn die Sicherheit darüber, was erforderlich ist, kleiner wird und die Sicherheit darüber, wie es umgesetzt werden kann, abnimmt. Ob agiles Arbeiten eine gute Wahl ist, hängt sehr stark von diesem Maß an (Un-)Sicherheit ab:



Das Ralph-Stacey-Modell

- **Einfache Situationen:** Es ist klar, was gebraucht wird und wie das erreicht werden kann. Einfache Situationen sind zum Beispiel das Backen eines Kuchens, Fahrradfahren oder Schwimmenlernen. Es besteht eine sehr klare Beziehung zwischen dem Was und dem Wie. Wenn man einer festen Anzahl von Schritten folgt, führt das zum gewünschten Ergebnis. Wie das geht, ist bekannt, was bedeutet, dass es Best Practices gibt, die man von einem

Lehrer lernen kann. Das funktioniert praktisch immer. Wer noch nicht weiß, wie man sich in einfachen Situationen verhält, der sucht sich einen Lehrer oder Trainer, der es ihm vermittelt.

- *Komplizierte Situationen:* Sie entstehen, wenn die Unsicherheit rund um das *Was* und *Wie* zunimmt. Es ist noch einigermaßen klar, was gebraucht wird und wie das erreicht werden kann, doch feste Garantien für das Gelingen können nicht mehr gegeben werden. Dann lohnt es sich, vorab detailliert zu analysieren, was genau die Anforderungen sind. Je genauer das *Was* durchdacht und spezifiziert ist, desto größer sind die Erfolgsaussichten. Denken Sie beispielsweise an die Auswahl einer technischen Plattform, das Erstellen einer medizinischen Diagnose oder die Reparatur einer komplizierten Apparatur. All das sieht auf den ersten Blick kompliziert aus, doch wenn gut ausgebildete Fachleute vorab eine gründliche Analyse vornehmen, dann gelingt es ihnen fast immer, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Die Erfolgsrate des *Wie* kann durch erhöhte Aufmerksamkeit, Training, Einsatz von Fachwissen, Automatisierung und/oder Standardisierung erhöht werden. Komplizierte Arbeit ist in der Regel repetitiv. Wiederholte Ausführung führt dabei zu kontinuierlicher Verbesserung. Deshalb passt die Optimierung mit Lean hervorragend zu komplizierten Umgebungen. Experten und Berater, die recherchieren und eine gezielte Lösung vor-

schlagen, passen folglich zu komplizierten Situationen. Komplizierte Arbeit ist im Voraus planbar.

- *Komplexe Situationen:* Davon ist die Rede, wenn das *Was* und das *Wie* noch unsicherer werden. Das Charakteristische an einer komplexen Situation ist, dass sie immer anders ausfällt, als man vorher erwartet hat. Es herrscht im Vorfeld nämlich mehr Unsicherheit als Sicherheit. Es sind zu viele voneinander abhängige Variablen im Spiel. Denken Sie beispielsweise an ein großes Projekt, in das viele Menschen und Interessengruppen involviert sind, wie beispielsweise das Entwickeln neuer IT-Systeme oder die Fusion zweier Unternehmen. Man hat zwar eine Vorstellung davon, was erreicht werden soll und wie das in etwa funktionieren könnte, und doch entwickeln sich die Dinge immer anders, als man im Vorfeld denkt. Allerdings lässt sich in komplexen Situationen rückblickend immer sehr gut erklären, warum das genau so gekommen ist. Und man weiß dann auch, wie man es mit dem Wissen von heute eigentlich hätte angehen müssen. In komplexen Situationen ist es deshalb das Beste, in kleinen Schritten zu entdecken, was genau gebraucht wird und wie das erreicht werden kann: experimentieren und entdecken, und auf der Basis von Zwischenergebnissen lernen und den Kurs anpassen. Komplexe Situationen sind deshalb bestens für agiles Vorgehen geeignet. Zu komplexen Situationen passt es, den Mut zu haben, auf Ent-

Die Antwort auf die Frage,
wann Agilität zum Einsatz kommt
und wann nicht, ist einzig und
allein von der Situation abhängig.
Ist diese kompliziert oder komplex?
Komplexe Situationen eignen sich
sehr gut für agiles Vorgehen.

deckungsreise zu gehen – zusammen mit einem Coach, der dabei unterstützt. Komplexität ist also im Vorfeld nicht planbar, doch rückblickend noch zu erklären.

- *Chaotische Situationen:* Davon spricht man, wenn das *Was* und das *Wie* völlig unklar sind. Denken Sie beispielsweise an große Unfälle oder Kriegssituationen. Solche Situationen sind im Voraus nicht vorhersehbar und lassen sich im Nachhinein nur bedingt erklären. Dann spielen Begriffe wie Pech und Glück eine wichtige Rolle. Agiles Vorgehen kann unter Umständen hilfreich sein, doch in chaotischen Situationen geht es in erster Linie ums Handeln. Es geht darum, etwas zu tun. Aus einem Chaos will man heraus, deshalb ergreift man so koordiniert wie möglich Maßnahmen, um so schnell wie möglich einen anderen Zustand zu erreichen. Führung spielt in derartigen Situationen eine entscheidende Rolle.

Die Antwort auf die Frage, wann Agilität zum Einsatz kommt und wann nicht, ist einzig und allein von der Situation abhängig. Ist diese kompliziert oder komplex? Komplexe Situationen eignen sich sehr gut für agiles Vorgehen. Die Dinge laufen nämlich immer anders, als man erwartet. Genau dann kommt Agilität voll zur Geltung. Agilität hilft, einen Weg zu finden, wenn man Dinge zum ersten Mal macht. Agilität setzt man in Situationen ein, die sich

nicht wiederholen und in denen erst rückblickend klar ist, wie es hätte sein sollen und was eigentlich gewünscht war. Deshalb: kleine Schritte machen und den Lernprozess mit kurzen Zyklen und iterativ gestalten.

Wenn die Situation kompliziert ist und sich daher wiederholt, ist zunächst der Einsatz von Lean sinnvoller. Lean unterstützt beim Optimieren sich wiederholender Prozesse und dem damit verbundenen Lernen. Lean setzt man in Situationen ein, die von sich aus schon repetitiv sind, beispielsweise bei betrieblichen Prozessen oder Produktionslinien, vor allem in der Fertigungsindustrie oder im Dienstleistungssektor. Dabei ist das Ziel von Lean und Agilität eigentlich identisch: erfolgreich sein und sich auf der Basis von Erfahrung ständig verbessern.

Tatsächlich verändert sich unsere Gesellschaft in einer Weise, dass immer mehr komplexe Situationen entstehen. Alles wird ständig schneller und digitaler. Durch Automatisierung verschwinden viele einfache und komplizierte Aufgaben. Doch etwas zu automatisieren, ist wieder eine komplexe Aufgabe. Infolgedessen werden immer mehr Umgebungen komplex und es gibt auch immer mehr komplexe Aufgaben. Das erklärt, weshalb Agilität immer häufiger und breiter zum Einsatz kommt. Denn agiles Vorgehen kann gut mit Komplexität und Veränderung umgehen.

AGILE STRATEGIE

WENN EINE ORGANISATION VIELE AGILE TEAMS HAT, IST SIE DANN ALS GANZES AUCH AGIL? VIELE ORGANISATIONEN BEGEHEN DEN DENKFEHLER, DASS OPERATIVE AGILE TEAMS AUCH FÜR GANZHEITLICHE UND ORGANISATIONSWEITE AGILITÄT SORGEN. DAS STIMMT JEDOCH NICHT, DENN WIRKLICHE AGILITÄT ERFORDERT, DASS MAN AUCH AUF STRATEGISCHER EBENE AGIL IST.

Wie agil ist man mit vielen agilen Teams?

Niemand ist heute mehr erstaunt über eine große Anzahl selbstorganisierter, agiler Teams. Doch inwieweit machen all die Teams auch eine Organisation als Ganzes agil? Bedeuten viele agile Teams, dass sich die Flexibilität erhöht hat? Und ist die Durchlaufzeit von der Idee bis zum Kunden nun wirklich kürzer? In der Praxis ist das in vielen Organisationen nicht der Fall. Am Anfang einer Einführung von Agilität steht oft das Umformen eines Wasserfalls von Prozessschritten in einen Wasserfall von agilen Teams. Und wenn es danach noch immer Monate dauert, bis aus einer Idee ein funktionierendes Produkt wird – wie agil ist man dann?

Letztlich ist die Bildung von agilen Teams kein Selbstzweck. Motivierte agile Teams zu haben, die verlässlich liefern, ist natürlich großartig, doch was sie liefern, entscheidet darüber, ob sie erfolgreich sind oder nicht. Und bei diesem »Was« geht es um strategische Agilität: flexibel direkt ab der strategischen Ebene. Denn Strategie ist wertvoll in der Umsetzungsphase, nicht in der Ideenphase. Die Schaffung einer kurzzyklischen strategischen Steuerung ist deshalb ein logischer nächster Schritt in einer agilen Transformation. Schnelligkeit im Prozess von der Strategie bis zur Umsetzung – und auch wieder zurück. Indem man strategische Optionen direkt an operative agile Teams durchschleust, kann

rechtzeitig geprüft werden, ob diese funktionieren oder nicht. Und so kann auch bereits Monate oder Jahre früher validiert werden, ob es sinnvoll ist, eine beabsichtigte größere Investition zu tätigen.

Strategische Agilität

Strategische Agilität bedeutet, dass zum Beispiel der CEO bei der Festlegung der Investitions-Roadmap in den Teams frühzeitig Experimente durchführen lässt, um zu testen, ob ein strategisches Thema die beabsichtigten Effekte tatsächlich erzielt. Im Idealfall bedeutet diese Agilität, dass die Geschäftsführung kontinuierlich auf Basis empirischer Daten die strategischen Ziele anpasst und anschließend die neuen strategischen Ausrichtungen in kleine Experimente übersetzt, die direkt in den agilen Teams auf ihren Geschäftswert validiert werden können.

In der Praxis erleben wir selten eine solche Herangehensweise. Was man in der Praxis üblicherweise vorfindet, sind die gängigen strategischen Prozesse und traditionellen Portfoliopläne. Es wird ein oder mehrere Jahre in die Zukunft geschaut und die Entscheidung getroffen, wo investiert werden soll und wo nicht. Man berücksichtigt zwar, dass diese Ideen am Ende bei den agilen Teams landen – das schon –, doch die Festlegung der Strategie selbst beschränkt sich auf die Pläne für das kommende Jahr und die Jahre danach, ohne dass diese direkt in den agilen

Teams getestet wurden. Das ist ganz sicher keine agile, sondern eine traditionelle Strategie, die lediglich eine agile Umsetzung berücksichtigt. Die Überprüfung der Strategie auf Umsetzbarkeit und Wert erfolgt schließlich erst Monate bis manchmal Jahre nachdem diese Entscheidungen getroffen wurden. Dass diese strategische Validierung durch die Praxis nicht schon früher stattfindet, liegt einzig daran, dass man es nicht gewohnt ist oder nicht verstanden hat, dass dies möglich ist.

Strategische Überprüfung durch Experimente

Es fehlt der Schritt, eine strategische Idee in ein kurzfristiges Experiment zu überführen, die Idee zu implementieren und an einem einzelnen Kunden zu testen. Auf diese Weise werden strategische Prozesse mit echten Daten von echten Kunden gefüttert. Das liefert einen strategischen Vorteil, da viel früher eine Übereinstimmung zwischen Angebot und Nachfrage nachgewiesen wird. Das macht es einfacher, an einer klaren Ausrichtung festzuhalten, weil sie auf Basis von Daten und konkreten Beweisen statt durch Meinungen und Annahmen bestimmt wird. Zudem steigt die Rendite, da große Fehlinvestitionen vermieden werden. Doch um eine derartige strategische Überprüfung einzuführen, sind konkrete praktische Maßnahmen erforderlich (siehe Abschnitt 12.1).

Entscheidende Rolle für den Product Owner

Bei der Strategie geht es um ein nachhaltiges Angebot, mit dem eine Organisation langfristig im Markt relevant bleibt. Das festzulegen, war schon immer schwierig, doch in einer sich schnell verändernden Welt ist so etwas nur durch Nachdenken und Intelligenz unmöglich zu bewerkstelligen. Auch auf strategischer Ebene ist agil zu sein entscheidend für nachhaltigen Erfolg. Das erfordert eine wechselseitige Strategiebildung und die Überprüfung mit kleinen strategischen Experimenten. Glücklicherweise verfügen die meisten Organisationen heute über eine große Anzahl agiler Teams, die in der Lage sind, mit derartigen Ideen zu experimentieren. Was noch zu tun bleibt, ist, diese Teams explizit in die Strategiefindung einzubinden. Den Product Ownern und der Geschäftsführung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Denn diese direkte Anbindung der operativen Umsetzung in den Teams an die strategischen Entscheidungsprozesse ist kein Automatismus. Mit Blick auf die Zukunft liegen hier für Organisationen gute Chancen, neben den operativen Teams auch ihre Strategie agil zu gestalten. Das ist ein logischer nächster Schritt in einer agilen Transformation. Die agilen Teams stehen nämlich bereit. Jetzt fehlen nur noch die Strategien.

12.1 SIEBEN MASSNAHMEN FÜR STRATEGISCHE AGILE STEUERUNG

- 1 Strategische Zielstellungen quantifizieren.** Strategie muss konkret sein und bei den täglichen Entscheidungen und Abwägungen unterstützen. Deshalb muss völlig klar sein, wann etwas »erfolgreich« ist und wann nicht. Machen Sie die Auswirkungen der Strategie messbar. Denn nur wenn der Erfolgsindikator bekannt ist, können agile Teams selbstständig auf die strategischen Ziele hinarbeiten.
- 2 Strategievalidierung einrichten.** Pläne auf strategischer Ebene sind hypothetisch. Es sind Erwartungen, dass sich bestimmte Investitionen rentieren und effektiv sind. Erst die Umsetzung wird zeigen, ob eine strategische Entscheidung wirksam ist oder nicht. Sorgen Sie deshalb für eine frühzeitige Validierung. Starten Sie für Hypothesen zu strategischen Ideen eine Ausschreibung und überprüfen Sie diese durch Pilotierung frühzeitig in der Praxis. Auf diese Weise wird die Reaktion des Marktes zum Steuerungsinstrument. Investieren Sie erst dann mehr, wenn die Hypothesen zu strategischen Entscheidungen erfolgversprechend durch echte Daten untermauert wurden.
- 3 Akzeptieren, dass niemand weiß, was strategisch klug ist.** Es gibt keine Kristallkugel für Strategie. Zugeben zu können, dass man etwas nicht weiß, ist deshalb eine wichtige Voraussetzung, um es anschließend entdecken zu wollen – und zwar durch Handeln. Selbst wenn im Vorfeld alle davon überzeugt sind, dass eine strategische Entscheidung richtig ist, kann sie sich doch als falsch erweisen. Bei Zweifeln an Entscheidungen sollten Sie vor allem auf harte Fakten schauen: auf Messwerte, die eine Hypothese unterstützen und stärken. Führen Sie lieber ein zusätzliches Experiment durch, um mehr Daten zu erheben, sodass klarer wird, ob eine strategische Idee richtig ist, als in großem Stile in etwas zu investieren, das am Ende offensichtlich nicht funktioniert.
- 4 Product Owner auf strategischer Ebene einbeziehen.** Für eine agile strategische Steuerung ist es erforderlich, dass die strategische und die operative Ebene direkt miteinander verbunden sind und dadurch so wenig wie möglich Verzögerung zwischen Strategie und Umsetzung entsteht. Die Product Owner spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie haben direkten Zugang zu den Teams und können strategische Experimente an den Anfang des Product Backlog setzen. So können strategische Optionen sehr schnell getestet

werden. Beziehen Sie deshalb die Product Owner bei allen Schritten der Strategiebildung mit ein.

5 **Kurze Zyklen für die strategische Steuerung einrichten.** In einer agilen Organisation sind Strategie und Umsetzung direkt miteinander verbunden. So gesehen muss die strategische Steuerung ebenfalls in einen festen Rhythmus von Zyklen eingebettet werden, die möglichst sogar kürzer sind als die Zyklen der Teams (Sprints). Dadurch sind die Iterationen über die strategischen Optionen kürzer und es gelangen bessere und konkretere Vorstellungen an den Anfang des Backlog. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass strategische Entscheidungen nun mit hoher Frequenz getroffen werden und man den Umfang, in dem sie umgesetzt werden, automatisiert überwachen kann.

6 **Bestehende Governance komplett umgestalten.** Strategische agile Führung kann es nur dann geben, wenn die traditionellen Rahmenbedingungen auf eine agile Art und Weise des Führens geändert werden. Hierzu wird eine bidirektionale und kurzzyklische Kopplung zwischen der strategischen Ebene und der Ebene der operativen Umsetzung etabliert. Sobald eine solche Feedbackschleife existiert, werden viele Bestandteile der existierenden Governance schnell überflüssig. Verwenden Sie in diesem Zuge bewusst eine

andere Sprache. Eine neue Terminologie sorgt dafür, dass die Menschen sofort anders denken, sprechen und handeln.

7 **Strategische Agilität nicht unterschätzen.** Strategische Agilität hat Auswirkungen auf alle Ebenen und Rollen und wirft bestehende Prozesse und Rahmenbedingungen komplett über den Haufen. Davon betroffen sind zum Beispiel der jährliche Planungs- und Kontrollzyklus, die programmatische Steuerung auf Basis von Kosten und Zeiterfassung oder der jährliche Budgetierungsprozess. Der primäre Prozess ist nicht länger langzyklisch, sondern besteht nun aus Iterationen unter Zuhilfenahme einer vollständig geschlossenen Feedbackschleife in Richtung strategischer Zielstellungen. Das ist kein Zuckerschlecken. Unterschätzen Sie die Auswirkungen einer Einführung strategischer Agilität deshalb auf keinen Fall!

Strategische Agilität hat Auswirkungen auf alle Ebenen und Rollen und wirft bestehende Prozesse und Rahmenbedingungen komplett über den Haufen.

NACHWORT UND DANKSAGUNG

Dieses Buch ist Schritt für Schritt über einen Zeitraum von neun Jahren entstanden. Während dieser Zeit habe ich regelmäßig Artikel in *AG Connect* (früher: *Automatisering Gids*) veröffentlicht. Insgesamt sind mehr als 25 Artikel zu diesem Thema erschienen. Anfang 2018 gab es somit eine bunte Sammlung von Artikeln mit einem praktischen roten Faden: Wie setzt man agiles Arbeiten nun konkret in der Praxis um und wie sieht es mit all den zugrunde liegenden Aspekten genau aus?

Die Theorie von Agilität ist einfach, aber wie funktioniert das in der Praxis? Wie fängt man an, worauf muss man achten und was sind die größten Fallstricke? Was für eine großartige Idee, daraus ein Buch zu machen. Mir fiel auf, dass es alles schöne Artikel waren. Gut aufgemacht und schön illustriert. Eine tolle, ansprechende Überschrift darüber und dazu ein praktischer, einladender Untertitel. Und immer mit Kästen voller Tipps, Fallstricke, Empfehlungen und Ähnlichem.

Einerseits war es also logisch, alle diese Artikel zusammen herauszubringen. Andererseits wäre es eine Sünde, derart schöne Artikel wieder auf puren Text und langweilige Kapitel in einem trockenen Buch zu reduzieren. Deshalb habe ich den Kontakt zu Management Impact gesucht, soweit ich weiß,

einer der wenigen Verlage in den Niederlanden, die derzeit den Mut haben, schöne (und deshalb manchmal auch teurere) Bücher zu veröffentlichen. Ich wollte vor allem ein schönes Buch daraus machen. Ein Buch, das eine Ausstrahlung hat und das man sogar auf den Kaffeetisch legen kann. Anja Jalink von Management Impact brachte mich in Kontakt mit ihrem Kollegen Laurens Molegraaf. Er und ich hatten dann ein erstes Treffen im Van der Valk in Utrecht, um die Idee eines schönen Buches über Agilität zu besprechen. Sein Enthusiasmus war vielleicht sogar noch größer als meiner und wirkte ansteckend. Der Rest ist Geschichte.

Das Buch basiert daher weitgehend auf Texten von bereits veröffentlichten Artikeln und Kapiteln. Hinter all diesen Texten standen drei treibende Kräfte. Zunächst einmal war das Henk Ester. Henk war bei *AG Connect* der Redakteur für die Expertenthemen. Im Kontakt mit ihm entstanden Ideen. In unseren Gesprächen stießen wir auf Fragen und Probleme in der Praxis oder wir entdeckten, dass bestimmte Erfahrungen ausreichend interessant für eine Veröffentlichung waren. Jedes Mal, wenn wir wieder so ein Thema gefunden hatten, nahm es schließlich die Form eines Artikels an. Und das Schöne dabei war, dass diese Artikel immer hervorragend redigiert und sehr schön aufgemacht wurden. Die PDFs davon

habe ich regelmäßig an Interessenten verschickt. Sie waren wie Geschenke.

Zum Zweiten war es mein persönliches Bedürfnis, zu schreiben, Dinge mit anderen zu teilen und an die Öffentlichkeit zu treten.

Wenn ich inspiriert werde, meistens indem ich etwas lerne, entdecke oder sehe, dann habe ich das Bedürfnis, das zu verpacken, und zwar in einen für andere einfach lesbaren Text.

Die dritte treibende Kraft war die intensive Zusammenarbeit mit anderen. Wissen und Ideen entstehen selten aus dem Nichts. Fast immer sind viele andere daran beteiligt. Entweder aktiv und von Anfang bis Ende oder nur mit einem einzigen Funken als Ausgangspunkt für die Inspiration. Deshalb schreibe ich eigentlich immer gemeinsam mit anderen.

Hiermit möchte ich dann auch meinen Dank aussprechen:

- An alle Ko-Autoren der Quelltexte. Ohne euch würde es dieses Buch zu diesem Zeitpunkt und in dieser Form überhaupt nicht geben. Jurgen Appelo, Jan Jaap Cannegieter, Michael Franken, André Heijstek, Henk Jan Huizer, Martijn Kalkwarf, Peter Koning, Rob van Lanen, Martin van Langen, Bas van Lieshout, Barry Overeem, Eelco

Rustenburg, Joost Smits, Martin van Soest, Nicole de Swart, Els Verkaik, Martin Vodegel und Dave Woertman: herzlichen Dank für eure Zeit, Energie und Inspiration. Und auf diesem Wege meine Entschuldigung, dass ich euch nicht alle als Ko-Autoren auf den Umschlag des Buches aufnehmen konnte ;-).

- Ebenso an alle Leser dieser Artikel (und anderer Bücher). Die Kommentare, Reaktionen, Komplimente, Hass-E-Mails und das Feedback von euch haben mir geholfen, immer weiterzumachen und neue Artikel zu schreiben. Durch Handeln lernt man nun einmal mehr als durch Nachdenken. Und es ist wirklich toll, regelmäßig dazu angespornt zu werden, denn ohne Leser gibt es keinen Autor.
- Allen anderen, die auf die eine oder andere Weise zu diesem Buch oder den Quelltexten beigetragen haben – durch Reviews, durch Inspiration und durch Unterstützung beim Herstellen von Kontakten oder dem Liefern von Daten. Hierbei denke ich beispielsweise an alle Kunden von Prowareness We-On, bei denen ich viel von meinen Kenntnissen erworben habe, und an meine Kollegen, die dort an meiner Seite standen oder mir vorangingen. Und ich denke auch an alle Ko-Autoren der Artikel, die es nicht in dieses Buch geschafft haben. Euch allen herzlichen Dank! Eure Beiträge sind für das Endergebnis letztlich unverzichtbar gewesen.

Vertrauen Sie auf die Kraft von Agilität. Das funktioniert. Immer.

- An Laurens Molegraaf, Anja Jalink, Suzanne Loohuis (Redaktion), Jorine Lamsma (Korrektorat), Hans Roenhorst (Satz) und allen anderen Mitarbeitern von Management Impact, die auf die eine oder andere Weise zu diesem Buch beigetragen haben.
- An vorletzter Stelle an mein Zuhause: meine Ehefrau Patricia und unsere Kinder Bo und Bas. Ohne euch kann ich nicht sein, der ich bin, und nicht tun, was ich tue.
- Und last, aber sicher not least: Henk Ester. Danke für die jahrelange Zusammenarbeit, Redaktion, Gespräche, Freude und Inspiration. Ohne dich würde es dieses Buch nicht geben. Ich bin unglaublich stolz darauf, dass du das Vorwort zu diesem Buch schreiben wolltest. Du hast inzwischen sicher bemerkt, dass ich ein ziemlicher Kulturbanause bin, und gerade deshalb finde ich

es großartig, so einen berühmten Dichter meinen Freund nennen zu dürfen. Vielleicht bist doch du klammheimlich die Spinne dieses Buches.

Mein Dank gilt auch Ihnen, dem Leser, dass Sie dieses Buch lesen. Danke für Ihre Zeit beim Lesen oder Durchblättern. Ich hoffe, dass es hilft oder geholfen hat, den nächsten Schritt zu entdecken. Für Sie selbst oder für Ihre Organisation. Letztendlich geht es immer um den nächsten Schritt. Diesen Schritt zu entdecken und dann auch den Mut zu haben, ihn zu gehen. Vertrauen Sie darauf, dass bei jedem Schritt, den Sie gehen, klar wird, welches der nächste sein muss. Lernen Sie durch Entdecken und Handeln.

Vertrauen Sie auf die Kraft von Agilität.
Das funktioniert. Immer.

Rini van Solingen
Zoetermeer, 12. September 2018