

Agile Transformation

Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

Vorwort von Boris Gloger

Unsere Gesellschaft steht vor der größten wirtschaftlichen Herausforderung seit dem zweiten Weltkrieg. Die USA nehmen Europa nicht mehr als Partner, sondern als Konkurrent wahr und was die digitale Wirtschaft betrifft, rangieren wir weit hinter China. Der oft gerühmte deutsche und österreichische Mittelstand hat die Digitalisierung verschlafen. Unser Schulsystem kommt mit dem Auftrag, die Innovatorinnen und Entrepreneure von morgen auszubilden, nicht klar, weil die zuständigen Ministerien nicht in der Lage sind, die Infrastruktur für digitales Lernen effizient und unbürokratisch bereitzustellen.

Einfache Rezepte funktionieren in dieser neuen Zeit nicht. Die COVID-19-Pandemie war ein Brandbeschleuniger, der uns über Nacht aufgezeigt hat, woran es krankt: fehlende digitale Infrastruktur, zu wenig Bandbreite, die unüberlegte Auslagerung von Know-how auf andere Kontinente und dadurch entstandene globale Wertschöpfungsketten, die dermaßen ineinander verzahnt sind, dass nicht mal so simple Dinge wie Schutzmasken oder Gummihandschuhe lieferbar waren. Gleichzeitig katapultierte uns die Pandemie ins „New Normal“, auf das weite Teile der Bevölkerung oder der Unternehmen nicht vorbereitet waren. In nur wenigen Wochen veränderten sich ganze Branchen und es entstanden neue Geschäftsmodelle. Früher konnten mehrere Generationen von der Idee des Gründers leben, heute müssen Gründer sich innerhalb kürzester Zeit neu erfinden.

Doch bei alledem ist momentan eines klar: Europa und Deutschland im Speziellen spielen bei diesen Veränderungen nur eine marginale Rolle. Es gibt keine führende europäische Videostreaming-Plattform oder Suchmaschine. Wir feiern es schon, wenn es mal einen funktionierenden heimischen Online-Versand gibt, aber global sind sie unbedeutend. Oft sieht es so aus, als hofften unsere Entscheider, dass der digitale Sturm an uns vorbeischrammt und wir mit ein paar zerbrochenen Ziegeln davonkommen.

Gary Hamel hat einmal gesagt, dass das Management die wichtigste Erfindung der Menschheit sei. Diese Erfindung habe dafür gesorgt, dass Menschen in nie geahnten Dimensionen zusammenarbeiten können. Gerald Hüther ergänzt, dass diese Erfindung so erfolgreich gewesen sei, dass die dadurch entstandene Komplexität nicht mehr mit den Mitteln des Managements beherrscht werden kann.

Wir stehen also vor einem Scheideweg im Managen von Organisationen und Institutionen. Die Menschheit hat sich von der Agrargesellschaft über die Industrie- und Finanzgesellschaft zur digitalen Gesellschaft vorgearbeitet. Softwarekonzerne sind wertvoller, als es Unternehmen in jeder anderen Ära jemals waren. Wie haben sie das erreicht? Aus meiner Sicht durch zwei Faktoren:

- Einmal durch ein neues **Management-Paradigma**, also andere Formen, Menschen miteinander arbeiten zu lassen – genau wie es Gary Hamel sagt. Hier gilt es zu verstehen, dass wir es mit einer Sozio-Technologie zu tun haben: dem agilen Management. Produktivitätssteigerungen werden durch ein anderes Miteinander möglich, denn die neue Technologie alleine kann es nicht sein – die gab es auch schon vorher.
- Der zweite, aus meiner Sicht extrem unterschätzte Faktor in den gegenwärtigen Debatten ist das **Denken in Netzen oder Systemen**. Ein Softwarekonzern wie Tesla baut nicht nur ein Auto mit alternativem Antrieb, sondern denkt gleich die Ladestationen mit Solarpanels mit. Das ist etwas anderes als ein deutscher Automobilhersteller, der noch immer Premiumautomobile zu seinem Kerngeschäft macht. Dass diese Automobile gezwungenermaßen auch Software benötigen, wird dabei als Add-on, nicht aber als dominierender Wertschöpfungsfaktor gesehen.

Wir erleben also gerade die Transformation unserer Gesellschaft. Organisationen werden zu Lernräumen, in denen jede Einzelne und jeder Einzelne von uns bemerkt, dass wir uns an die neuen Gegebenheiten anpassen und diese neuen Formen des Arbeitens erlernen müssen. Organisationen und Institutionen als Lernräume zu begreifen, bedeutet aber auch zu akzeptieren, dass sich diese fundamental und unwiderruflich verändern werden.

Zu Beginn des Jahres 2020 war es noch undenkbar, dass Unternehmen den Großteil ihrer Belegschaft von zuhause aus arbeiten lassen. Heute ist das Homeoffice normaler denn je. Genau das führt – ohne dass es die Führungskräfte aktiv betreiben oder wollen – zu neuen Arbeitsformen und das wiederum führt bei den Mitarbeitern zu einem neuen Erleben ihrer selbst.

Wir Manager können entweder zuschauen, wie dieser Tsunami die Transformation unserer Unternehmen erzwingen wird, oder wir können uns mit wachem Auge auf den Weg machen. Wir können agile Managementmethoden und systemische Denkweisen bewusst einsetzen oder uns der Veränderung ausliefern. Wir können gestalten und das ist die Botschaft dieses Buchs.

Meine Kolleginnen und Kollegen zeigen dabei, worauf es ankommt und wie diese Transformation gelingen kann. Sie werden Ihnen nicht von der schönen neuen Welt erzählen, sondern geben Ihnen das Wissen weiter, das sie in vielen hundert Tagen bei unseren Kunden gesammelt haben. Das Autorenteam rund um Christoph Schmiedinger und Carsten Rasche redet nicht nur von der teambasierten, netzwerkartigen und kundenzentrierten Organisation, sondern weiß, wie man eine klassische Organisation in diese neue Struktur führt und sie dabei resilient und wandlungsfähig zugleich macht. Das alles ohne Patentrezepte oder vorgefertigte Frameworks, sondern ganz im Gegenteil: immer von der Organisation her denkend, die eine Transformation hin zu einem neuen Level anstrebt – um auch morgen noch erfolgreich sein zu können.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen!

Boris Gloger

Bevor Sie losgehen

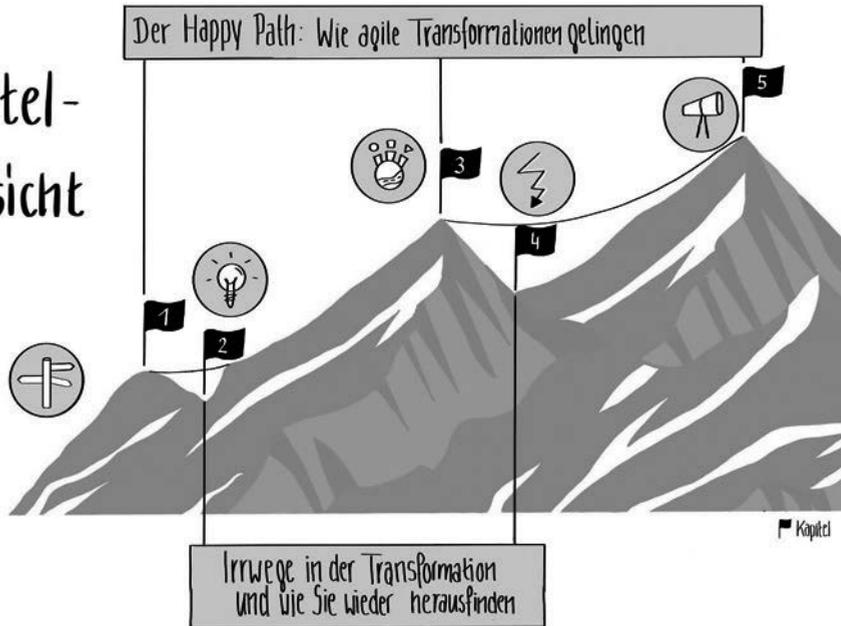
In Büchern über die agile Transformation sehen wir oft die Skizze eines idealtypischen Verlaufs. Sie müssen einfach dies und das in jener Reihenfolge tun – schon haben Sie ein agiles Unternehmen. Diese Schritte sind richtig, wichtig und nachvollziehbar, doch die Transformationen, die wir Tag für Tag erleben, verlaufen nicht nach einem vorgezeichneten Schema. Meistens kommen wir als Berater:innen und vor allem Begleiter:innen ins Spiel, wenn die Transformation ins Stocken geraten ist.

Die gute Nachricht ist: Verfahrene Transformationen kommen öfter vor, als Sie vielleicht denken. In einer Organisation, die nicht weniger will als ihre umfassende Veränderung, lässt sich nicht jeder Schritt des Wegs kleinteilig vorausskizzieren. Wie sich die Menschen in der Organisation in diesem Übergang verhalten werden, lässt sich erst recht nicht erahnen und schon gar nicht mit Sicherheit voraussagen. Es gehört aus unserer Sicht zum Prozess, im Gehen ein wenig vom Weg abzukommen, denn in einer agilen Transformation liegt vieles im Nebel. Die kleinen und größeren Verirrungen gehören dazu und sind gerade jene wichtigen Lernerfahrungen, die eine Organisation wieder weiterbringen.

Wir haben für unseren Guide durch die agile Transformation daher den Weg zum Gipfel als Metapher gewählt. Uns ist bewusst, dass es nicht so ganz passt: Der Gipfel ist das Ziel einer Wanderung – wenn man ihn erreicht hat, dreht man wieder um und hakt den Berg als bezwungen ab. In unserem Kontext sehen wir den Gipfel aber nicht als Abschluss, sondern als eine erste Expedition. Es ist der Punkt, an dem Ihre Organisation die ersten schweren Passagen auf dem Weg zur agilen Organisation gemeistert hat. Von dort oben ist die Aussicht gut und es besteht berechnete Zuversicht, dass Ihre Organisation noch weitere Gipfel erreichen wird: Denn sie hat sich auf den Weg gemacht und ist dadurch reifer und stärker geworden.

Was sehen Sie auf dem folgenden Bild? In der Regel gibt es in einem Unternehmen bereits einige agile Initiativen, die aus Neugier und Interesse, manchmal aus einer Notlage gestartet wurden, weil ein Projekt in Schieflage geraten ist. Erste Erfahrungen wurden bereits gesammelt. Agile Transformationen, die einen großen Teil der Organisation oder gar das ganze Unternehmen erfassen sollen, starten also selten bei null. Doch an irgendeinem Punkt beschließen die Verantwortlichen, diese agilen Experimente auszudehnen und die Organisation auf den Weg zum agilen Unternehmen zu schicken. Dieser Punkt ist die erste Etappe (Kapitel 1), die noch grüne Wiese, auf der die ersten wichtigen Entscheidungen getroffen werden: Welchen Weg schlagen wir ein?

Kapitel- übersicht



Zwischen grüner Wiese und Gipfel sind üblicherweise einige steilere Passagen zu überwinden. Meistens hat man aber die Wahl zwischen einem schwierigen und einem etwas leichteren Aufstieg. Der Unterschied besteht darin, ob die Seilschaft einfach losgeht und auf ihre abgenutzte Ausrüstung aus anderen, weniger schweren Besteigungen zurückgreift oder ob sie sich Unterstützung von erfahrenen Bergführer:innen sucht, die sich mit dem neuen Gelände beschäftigen und es zu lesen lernen. Am Start einer Transformation beobachten wir in Unternehmen verschiedenste Strategien, die wir der Einfachheit halber in zwei grundlegende Herangehensweisen einteilen:

1. **Variante 1:** Es wird versucht, die ersten agilen Erfahrungen mit klassischen Change-Instrumenten in der Organisation zu verbreiten und so eine Veränderung zu bewirken (mehr dazu in Kapitel 2).
2. **Variante 2:** Noch bevor die agile Transformation ausgerufen wird, wird ein Transformation Team gegründet, das immer ein aufmerksames Auge auf das Befinden der Seilschaft hat und in jeden Schritt vorwärts die bereits gemachten Erfahrungen aus kleineren Erkundungen einfließen lässt (mehr dazu in Kapitel 3).

Beide Varianten können zum Gipfel führen: Aber die Gefahren sind bei Variante 1 oft größer als notwendig. Früher oder später reift auch bei dieser Transformationsvariante die Erkenntnis, dass eine agile Organisation auf dem iterativ-inkrementellen Weg und mit einem kundigen Team von Bergführer:innen – dem Transformation Team – leichter zu erreichen ist.

Wir haben das Buch daher in zwei mögliche Wege unterteilt, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten:

- Für Leser:innen, die mit ihrem Unternehmen erst am Beginn der Transformation stehen, lohnen sich besonders die Kapitel 1, 3 und 5. Sie lernen den „Happy Path“ der Transformation kennen, auf dem von Anfang an ein Transformation Team eingesetzt wird.

Zudem erfahren Sie in Kapitel 2, wie Sie Fallstricke frühzeitig vermeiden können. Denken Sie jedoch daran, dass früher oder später jede Transformation die Orientierung verlieren kann. Werfen Sie daher auch einen Blick in Kapitel 4, das sich mit der Transformation in der Krise beschäftigt.

- Auf der ersten Etappe des Aufstiegs, in **Kapitel 1**, verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über die Situation und schaffen damit die Grundlage für eine gelingende Transformation. Welche Ausrüstung passt zu dieser Expedition? Wie setzen wir die richtigen Ziele und vor allem: Wie informieren wir den Rest der Organisation über die bevorstehende Reise?
- Die dritte Etappe, **Kapitel 3**, gibt Aufschluss darüber, weshalb und wie eine Transformation mit einem Transformation Team leichter zu bewältigen ist und welche Schritte nötig sind, um Rollen, Meetings und Artefakte zielführend einzusetzen.
- Die letzte Etappe, **Kapitel 5**, geht davon aus, dass Sie – egal, auf welchem Weg – zum Gipfel gelangt sind: Jetzt müssen Sie diesen Erfolg sichern. Die Lage muss sich stabilisieren, die Organisation muss auf dem neuen Terrain trittsicher werden und die gewonnene Reife für die nächsten Ziele nutzen. Welche Instrumente Sie dafür einsetzen können, zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel.
- Jenen Leser:innen, die bereits mitten in der Transformation stecken und sich vielen Herausforderungen stellen müssen, sind besonders die Kapitel 2 und 4 gewidmet. Hier beschreiben wir im Detail, wie Sie von den Irrwegen wieder zurück auf den Weg zum Gipfel gelangen.
 - **Kapitel 2** geht im Speziellen auf jene Transformationen ein, die sich kurz nach dem Start bereits auf dem Irrweg befinden und mit vielen Abhängigkeiten, unklaren Rollen und dem Bedürfnis nach einer zielgerichteteren Ausrichtung zu kämpfen haben. Es bringt Sie zurück auf den richtigen Weg und bereitet Sie auf die nächste Etappe vor.
 - **Kapitel 4** thematisiert eine fortgeschrittene Transformation in der Krise, denn selbst die besten Bergführer:innen sind in den steilsten Passagen des Aufstiegs nicht vor Abstürzen gefeit. Gefährlich wird es, wenn das Transformation Team an sich zu zweifeln beginnt, wenn es die Transformation per se oder deren Geschwindigkeit hinterfragt, wenn es auf zu viele Widerstände stößt und die Motivation in den Keller sinkt. Befinden Sie sich gerade in dieser Situation? Dann finden Sie in Kapitel 4 nützliche Hinweise.

Selbstverständlich können Sie das Buch auch von vorne bis hinten lesen. Dann kennen Sie sowohl den „Happy Path“ als auch die Fallstricke entlang des Aufstiegs zum Gipfel. Unabhängig von Ihrem Weg durch das Buch haben alle Kapitel die folgende Struktur:

- Zunächst wird kurz die Ausgangssituation beleuchtet.
- Danach beantworten wir Fragen, die uns in diesen Situationen immer wieder gestellt werden.
- Am Ende des Kapitels weisen wir Sie auf spezielle Gefahren in dieser Situation hin.
- Abschließend geben wir Ihnen einige Literaturhinweise, die Ihnen zusätzlich helfen können.

Sehen Sie dieses Buch also nicht als eine durchgehende Geschichte. Die Inhalte dieses Buchs sind anhand der vielen Fragen zusammengestellt, die von Transformationsverantwortlichen in unterschiedlichen Stadien ihres Vorhabens so oder ähnlich immer wieder an uns herangetragen werden.

Unser Anspruch ist es, Ihnen mit diesem Buch einen Guide durch das unwegsame Gelände der Transformation an die Hand zu geben. Er soll Ihnen dort weiterhelfen, wo Sie gerade stehen. Sie können ihn also von vorne bis hinten lesen, Passagen auslassen oder vor- und zurückspringen. Ganz gleich, an welcher Stelle Sie sich bei Ihrem Aufstieg aktuell befinden: Das Buch steht Ihnen mit einem Rat zur Seite, wie Sie den Gipfel von Ihrem Standpunkt aus erreichen können.

Wir wünschen Ihnen und Ihrer Organisation viel Erfolg und wertvolle Erfahrungen auf diesem Weg.

Christoph Schmiedinger

Carsten-Hendrik Rasche

Ellen Thonfeld

Kathrin Tuchen