

Transformation

»So geht das alles nicht mehr«, stöhnt Bertram. Er ist der CEO der Versicherung »EINS«. Auf einmal ist der Raum so still, dass Sandy die Klimaanlage rauschen hört – ein unangenehmes Rauschen, fast bedrohlich. Irgendetwas klappert im Luftstrom. Keiner möchte der Erste sein, der jetzt etwas sagt. Die Anspannung im Meetingraum wächst mit jeder Sekunde des Schweigens. Sandy hat gerade die Ergebnisse und KPIs von ihrem agilen Programm präsentiert. Sie wusste, dass sie nicht besonders gut waren und sogar noch unter den Werten der vergangenen Wochen lagen. Mit dieser Reaktion hat sie jedoch nicht gerechnet. Sie überlegt, ob es angebracht sei, die Zahlen zu erklären und aus dem Kontext zu relativieren. In Anbetracht der Schärfe der Reaktion verwirft sie diesen Gedanken jedoch genauso schnell, wie er gekommen ist. Bertram sieht seine Mannschaft an und fährt fort: »Wir verlieren immer mehr Kunden; die operativen Kosten steigen, statt zu sinken. Von Innovationen oder Digitalisierung brauche ich da gar nicht erst anzufangen. Wenn wir so weitermachen, sind wir alle nächstes Jahr nicht mehr hier. Es geht ab jetzt an unsere Substanz. Unsere Investoren spielen nicht mehr mit. Das haben sie mehrfach angekündigt. Wir haben jetzt zwei Jahre mit vielen Investitionen Enterprise SCRUM eingeführt, und das sind die Ergebnisse, die wir haben? Noch schlechter als vorher? Das hätten wir billiger haben können.«

Frank ist der verantwortliche Manager für die Enterprise-SCRUM-Einführung. Er selbst war nie ein Fan von dem Modell, hat mit der Zeit aber ein Potenzial erkannt. »Bei den Mitarbeitern ist der Knoten noch nicht geplatzt. Sie sind sich noch unsicher, wie ernst wir es mit dem neuen Modell meinen, und sie befinden sich in einer Art Wartestellung. Ich denke, wir brauchen noch Zeit.«

Bertram ist kurz davor, endgültig die Beherrschung zu verlieren, »Durchhalteparolen wie ›Abwarten und Teetrinken‹ sind das Letzte, was wir jetzt brauchen können. Ich will morgen einen Plan sehen, wie ihr das Ruder rumreißen wollt. Ich kann die Investoren nicht länger vertrösten. Alternativ müssen wir Enterprise SCRUM stoppen. Was auch immer danach kommen mag.«

Frank kannte seinen Chef schon lange, aber so hatte er ihn noch nie erlebt. Sonst war er immer eher nüchtern und abwägend. Bertram hatte sich persönlich für den Enterprise-SCRUM-Piloten eingesetzt und nach erfolgreichem Abschluss des Piloten hatte er sich für den Umbau der gesamten IT eingesetzt. Die Digitalisierung war das Kernstück seiner Strategie, mit deren Hilfe neue Investoren gewonnen werden konnten. Frank vermutet den Ursprung der aktuellen Unruhe genau aus

dieser Richtung. Die Versicherung »EINS« war Marktführer in Österreich. Die Schweiz und Deutschland waren zwar existent, aber nicht wirklich groß oder erfolgreich. Nach einer erfolgreichen Digitalisierung wollte man Marktanteile in Europa gewinnen. Die »voll digitale Online-Versicherung« war das Ziel. Davon war man aktuell weiter entfernt als je zuvor. Anfangs hatte die Einführung von Enterprise SCRUM bei den Teams Begeisterung ausgelöst. Alles lief wie von selbst. Die Ergebnisse und die KPIs waren gut und machten wirklich Mut. So hätte es weitergehen müssen, tat es aber nicht. Jeder eskaliert aktuell nur noch: »Wir brauchen mehr Business-Analysten.« Dieser Satz war sozusagen das Mantra für den Misserfolg geworden. »Wenn ich keine guten Storys habe, kann ich auch nicht liefern – danke für das Gespräch.«

An diesen Assoziationen merkt Frank selbst, wie genervt er im Moment ist. Er hat jetzt einen Tag Zeit, um dieses Problem zu lösen, oder Enterprise SCRUM würde gestoppt werden. Erst wollte er alle zusammentrommeln und sich im »War-Room« einschließen. Jetzt kommt ihm das irgendwie Oldschool vor, und er besinnt sich eines Besseren. Er delegiert die Aufgabe an seine SCRUM of SCRUM Master und macht ihnen die Dringlichkeit klar. Sie sollten mit ihren SCRUM Master Lösungen vorschlagen, und morgen Mittag würden sie alle Ideen zusammentragen und bewerten. »Trust your team – they are giants«, hatte der agile Coach immer gesagt. Er versucht, es in diesem Augenblick zu glauben. Ein leiser Zweifel beschleicht ihn dennoch.

Am nächsten Tag kommen Frank und seine SCRUM of SCRUM Master wieder zusammen. Frank ist sehr unruhig; alle anderen sind ausgelassen und scherzen, das machte Frank noch unruhiger – sollten sie den Ernst der Lage möglicherweise nicht verstanden haben? Der erste SCRUM of SCRUM Master präsentiert seine Ergebnisse:

- Mehr Unterstützung aus der Linie
- Alle Interne müssen zu 100% im agilen Programm arbeiten
- Schnellere Deployments
- Automatisiertes Testing
- Fokus auf Code-Qualität
- Ablösung der Altsysteme
- ...

Frank merkt, wie es ihm mit Fortschreiten der Liste immer schwerer fällt, zuzuhören. Schließlich platzt es aus ihm heraus: »Habt ihr noch etwas anderes gemacht, als die Überschriften von Enterprise SCRUM in eine Liste zu kopieren? Das hatten sie alles schon seit Monaten gefordert, und idealerweise hätten sie es alle gemeinsam schon umgesetzt. Aber jetzt ist Schluss mit lustig. Das alles hat ein Ende, wenn uns keine Lösung einfällt. Wer hat eine Idee, die wirklich etwas Neues beschreibt?« Jetzt ist Frank nicht mehr der Einzige im Raum, der unruhig ist. Frank schaut in

betretene schweigende Gesichter. Alle versuchen, seinem Blick irgendwie auszuweichen. Schließlich meldet sich Sandy, sie hätten da schon etwas Neues, aber sie sei sich nicht sicher, ob es gut passe, nämlich »Achtsamkeit«. Frank muss sich sehr zusammenreißen, um nicht endgültig die Beherrschung zu verlieren und in alte cholerische Muster zurückzufallen. Es gelingt ihm nur mit großer Anstrengung.

Sandy fährt fort. »Die ›Eins‹ hat ein Kulturproblem. Der geflügelte Satz ›Culture eats strategy for breakfast‹ trifft auf uns zu 100 % zu. Wir sind schon wieder dabei, alles ganz perfekt und total verkopft anzugehen. Ich habe einen SCRUM Master auf einer Konferenz kennengelernt, der von genau demselben Phänomen berichtet hat. Dort hat man an dieser Stelle auf Kulturtransformation und Mindset-Entwicklung fokussiert. Ich kann gerne die Namen der Berater, die das Projekt umgesetzt haben, erfragen, wenn das gewünscht ist.« Frank ist sich nicht sicher, ob er die Namen haben möchte. Für ihn ist Achtsamkeit esoterisches Geschwafel – Diskussionsrunden mit Erdbeertee – ohne jede Substanz.

Irene ist SCRUM Master im Team von Sandy. Sie durchbricht als Erste das Schweigen. »Ja, das klingt seltsam, das kann ich gut verstehen, aber ich kenne das Unternehmen. Die sind alle wirklich begeistert, und sie haben jetzt auch gute Ergebnisse. Das ist wirklich mal etwas Revolutionäres, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das war das Motto der Transformation.« Die anderen SCRUM of SCRUM Master sind begeistert; ja, das hätten sie doch schon lange gefordert. Frank lässt sich breitschlagen, wenigstens mit einem Vertreter aus dem Unternehmen zu sprechen. Weitere Vorschläge sind nicht gekommen, und er ist sich nicht sicher, ob Bertram ihn in einen Zwerg verwandelt, wenn er ernsthaft Achtsamkeit als Lösung vorschlägt.

Das Telefonat mit dem Verantwortlichen des Unternehmens klingt pragmatischer und realistischer, als Frank zu hoffen gewagt hätte. Noch mehr hatte allerdings der Name des Unternehmens ihn von der Idee, diesen Vorschlag tatsächlich zu unterbreiten, überzeugt. Es war die »Bank EINS«; sie gehörte zur selben Firmengruppe und hatte immer sehr gute Zahlen. Sie wurde von der Unternehmensleitung gerne als Aushängeschild benutzt.

Frank nimmt Irene und Sandy mit zu dem Gespräch bei Bertram, um besser auf Nachfragen reagieren zu können. Sie präsentieren das vergleichbare Problem und die Lösung der »Bank EINS«. Als sie am Ende angekommen sind, sagt Bertram immer noch nichts. Er schweigt für seine Verhältnisse so lange, dass bei Frank schon erste Verzweigungsfantasien aufkommen. »Hm, ungewöhnlich, aber irgendwie schon nachvollziehbar«, meint Bertram dann schließlich. »Wir können ja den Berater mal einladen und uns anhören, was er uns vorschlägt. Könnt ihr bitte einen Termin für nächste Woche organisieren?«

Der Achtsamkeitsberater Tom ist gerne bereit, einen Termin zu machen. Jedoch möchte er nicht einfach nur eine Präsentation zeigen, sondern er will sich kurz selbst ein Bild von der Lage machen und ein, zwei Teams kennenlernen. »Was will

er mit diesem Teamtreffen erreichen, was ich ihm nicht auch erzählen kann«, ärgert sich Frank. Zum Glück sind Sandy und Irene noch in der Nähe und erklären sich gerne bereit, die Teamführung für Tom zu übernehmen.

Zum vereinbarten Termin treffen sich Frank und Bertram in der Vorstandsetage. Einzig Tom und Sandy sind noch nicht da. Die ersten fünf Minuten lassen sich gut mit Themen überbrücken, die sie sowieso dringend besprechen müssen. So langsam wird Frank jedoch unruhig und blickt auf die Uhr. Endlich öffnet sich die Tür und Sandy stellt Tom vor. Er ist Brasilianer und hat einen deutlichen Akzent. Irgendwie schafft er es, fröhlich und nachdenklich zugleich zu wirken. Er entschuldigte sich für seine Verspätung und nimmt die Schuld dafür ganz auf sich. Er hat sich zu sehr mit den Teams befasst und dabei die Zeit ganz vergessen. »Die gute Nachricht ist aber, dass ich eine große Übereinstimmung mit der Situation der »Bank EINS« entdeckt habe. Die Teams haben ein großes Potenzial. Die agile Reise hat ja auch gerade erst begonnen.« Während er das sagt, hat er die Präsentation abgeschlossen und beginnt sich kurz vorzustellen. Bertram stellt sich und die Erwartungen der Investoren vor. Die anderen Teilnehmer des Termins habe er ja schon kennengelernt.

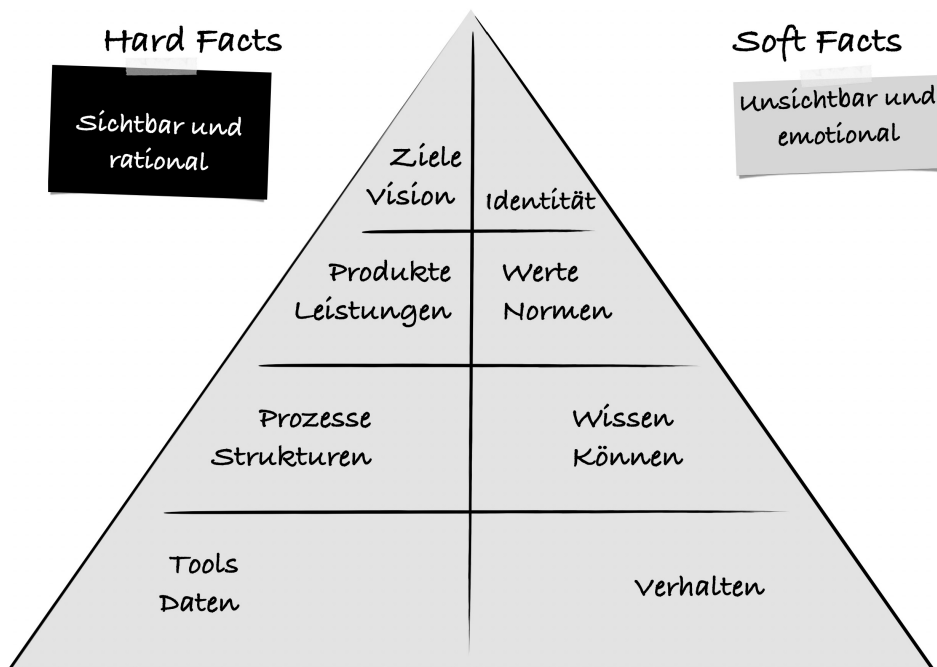


Abb. 1.1: Pyramide der Organisation neben den Leveln des Menschen¹

1 Facilitation – Workshops online & in Präsenz agil gestalten mit Wondercards (Methoden-Spiele-Tools-Formate) Moderation-Kartenset für Berater, Agile Coaches, Trainer, von Nadja Peteranovshaja

Tom führt aus, wie das Modell Enterprise SCRUM in vielen Firmen mit einem starken Fokus auf Prozesse eingeführt wird. »Die Unternehmen fokussieren sich sehr auf die linke Seite der Grafik, den sichtbaren und leicht verstehbaren Bereich von Enterprise SCRUM. Das sind die Produkte, die Prozesse und die Tools, von denen Enterprise SCRUM reichlich zur Verfügung stellt. Dieser Fokus ist für das Erlernen eines neuen Handwerks durchaus nachvollziehbar und sinnvoll. Mit einem neuen Werkzeug muss man lernen umzugehen und dazu muss man mit Üben beginnen. Die Verwendung von externen Coaches, wie bei der Versicherung EINS geschehen, ist sehr hilfreich, um möglichst nah am Standard zu bleiben. Das ›mentale Loch«, in das die EINS gefallen ist, ist etwas ganz Normales. Irgendwann kommt der Punkt, wo alle den Eindruck haben »jetzt haben wir es verstanden«, und der Charme des Neuen ist verflogen. Mit dem Charme des Neuen verfliegt oft auch die kindliche Begeisterung und die Neugier und die Routine kommen zurück. Das ist genau der Punkt, an dem die eigentliche Arbeit beginnt, nämlich die Arbeit an den Soft Facts, dem unsichtbaren und emotionalen Teil der Agilisierung. Der ist auf der rechten Seite der Grafik dargestellt. Jetzt kommen Fragen auf wie:

- Wer bin ich als SCRUM of SCRUM Master?
- Welche Werte und Normen habe ich?
- Wie passen die zu Enterprise SCRUM?

Werte und Identitäten kann man nicht mit dem Jobtitel ändern, und auch eine Schulung oder ein Zertifikat helfen da nicht. Es geht um die Beweglichkeit im Kopf und um den Fokus auf den Menschen, die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team. Beziehungen und Empathie sind der Schlüssel für diesen Teil der Arbeit. Für eine erfolgreiche Implementierung ist wichtig, dass die beiden Ebenen zusammenpassen und sich ergänzen. Es reicht nicht, alle agilen Prozesse aus Enterprise SCRUM zu implementieren. Die Menschen müssen die neuen Möglichkeiten, die sich ihnen bieten, auch lernen zu nutzen. Dazu müssen sie eigene Gewohnheiten und Muster ablegen. Wenn die Änderungen nur die Prozesse betreffen, bleiben die Identität und das Erleben dasselbe wie vor der Transformation, und die Kultur der Organisation ändert sich nicht in die gewünschte Richtung.

Menschen benötigen für diese Transformation sehr viel Zeit und an vielen Stellen auch Räume für neue Erfahrungen. Neue Erfahrungen sind der Schlüssel für die Veränderung. Experimentierräume werden benötigt, die die Menschen nicht nur rational schulen, sondern auch emotional bewegen. Eine Kultur lässt sich nur transformieren, wenn jeder sich auf eine innere Reise macht. Enterprise SCRUM hat durchaus Elemente, wie zum Beispiel das Growth Mindset, die in diese Richtung zielen, nur die Art der Vermittlung in einer Schulung entfaltet zu wenig Wirkung. Deshalb ist Enterprise SCRUM im Wesentlichen auf der linken Seite wirksam. Das zeigt sich besonders deutlich, wenn die anfängliche Begeisterung und der Zauber des Neuen verflogen ist. Genau diese Entdeckung machen die Teams gerade.«

Agilität und Achtsamkeit gehören zusammen

»Ken Wilber hat den Zusammenhang zwischen innerem Erleben und Organisationskultur sehr gut in seinem Modell aufgezeigt.

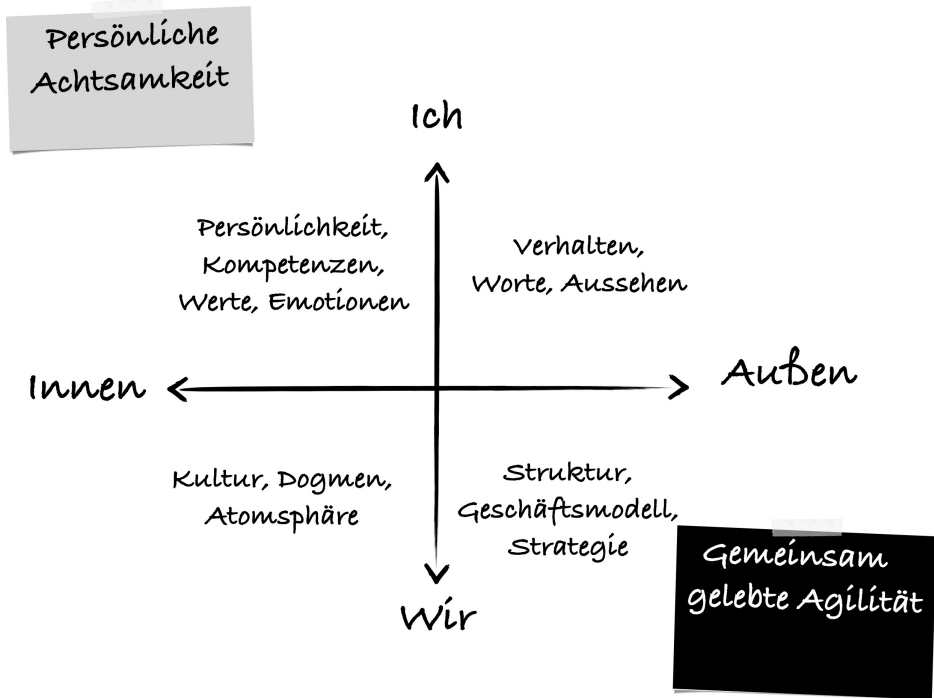


Abb. 1.2: Agilität in den Ken-Wilber-Quadranten

Agilität wird in der Regel über die Strukturen eingeführt. SCRUM ist ein Framework, das ganz bestimmte Rollen und Prozesse benötigt. Diese werden dann erklärt und trainiert. Dies bewegt sich alles in der sichtbaren Außenwelt. Irgendwann sind dann die Strukturen verstanden und eingeübt. Die Reise ist beendet. Alle Konflikte und Widersprüche, die vorher da waren, sind immer noch da. Die Menschen sind auch noch dieselben. Wenn die Menschen vorher als Einzelkämpfer gearbeitet haben, werden sie nachher vermutlich noch dasselbe tun. Sie passen es nur in den neuen Rahmen ein. Die Kultur, die Dogmen und die Atmosphäre in der Organisation verändern sich so nicht. Da muss mehr, und vor allem etwas anderes passieren. Das wäre alles nicht wichtig, wenn Agilität nur ein Prozess wäre, den man einfach einführen kann. Das ist es aber nicht. Der Erfolg von Agilität hängt an der Beweglichkeit der Menschen in ihrem Denken und in ihrem Verhalten. Das geht sehr tief in die Persönlichkeit, jeder Mensch ist ein autonomes

Wesen und entscheidet selbst, ob und wie weit er sich verändert. In diesem Bereich kann man nicht mehr anweisen oder schulen. Hier kann man nur anregen oder anbieten.«

Innere Welt und das Außen verbinden

»Die Menschen treffen selbst die Entscheidung, was sie zulassen und was nicht. Wichtig dabei ist ein Klima des Vertrauens und der Akzeptanz. Ohne das traut sich keiner, etwas anders zu machen.

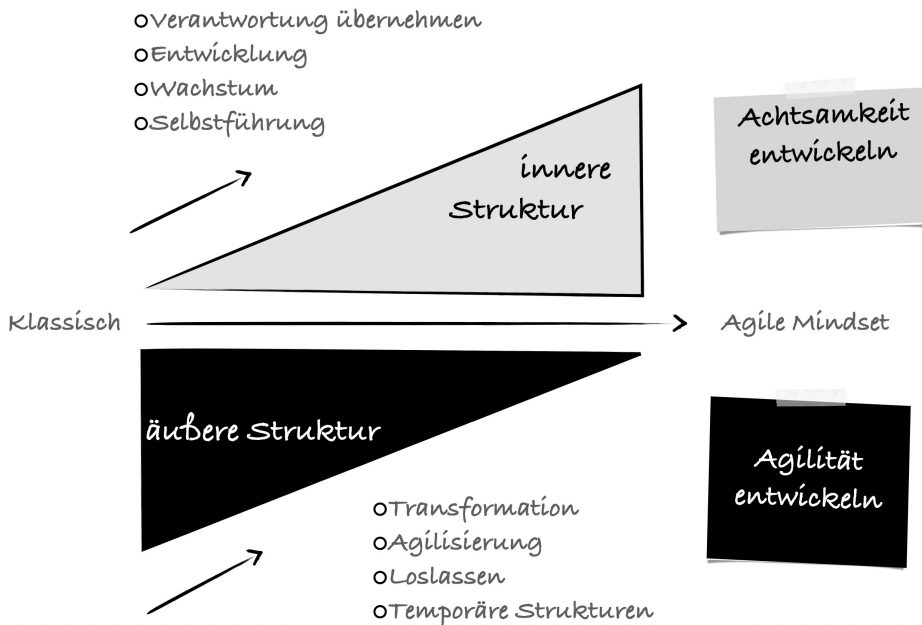


Abb. 1.3: Zusammenhang zwischen innerer und äußerer Struktur

Wenn ein Unternehmen beginnt, Strukturen im Außen abzubauen und beweglicher zu gestalten, ist es darauf angewiesen, dass die Menschen Strukturen und Fähigkeiten haben oder entwickeln, um die Verantwortung zu übernehmen. Die Struktur verlagert sich nach innen. Jeder Einzelne wird über den Prozess aufgerufen, selbst Verantwortung zu übernehmen. Wenn er dies jedoch nicht tut, weil er es nie gelernt hat, wird sich nichts verändern. Unternehmen haben ihren Mitarbeitern über Jahrzehnte beigebracht, dass sie genau das tun sollen, was ihre Führungskräfte anweisen. Jetzt sollen sie das auf einmal nicht mehr? So schnell geht das nicht! Das Verhalten und das Vertrauen sind noch nicht gewachsen. Es braucht viel Zeit für eine innere Entwicklung, diese Verantwortung auch zu wollen und zu erleben.

Diese Entwicklung kann sehr gut durch Achtsamkeit begleitet werden. Achtsamkeit stellt den Menschen und sein Erleben in den Mittelpunkt. Das bedeutet natürlich nicht, dass Unternehmen zu Sekten werden und nur noch spirituelle Themen relevant sind. Achtsamkeit kann auf vielen Ebenen praktiziert werden. Es kommt dabei auf den Mix an, und dieser muss zur Organisationskultur passen. Das ist also für jedes Unternehmen etwas anderes. Der Suchprozess wird von vielen kleinen Experimenten begleitet und mündet in einer Reise, die sich dann Transformation der Kultur nennt.

In vielen Unternehmen wird Achtsamkeit mit Stressabbau verbunden und ist Teil des Gesundheitsprogramms. Dort wird dann MBSR (Mindfulness-Based-Stress-Reduction) geschult und ist mehr eine private Angelegenheit der Mitarbeiter und entfaltet so auch wenig bis gar keine Wirksamkeit im Bezug auf die Organisationskultur.

Wenn ich hier von Achtsamkeit spreche, meine ich mehr als ein Set von Übungen. Achtsamkeit ist ein Bewusstseinstaining. Wie stehe ich in der Welt, und wie bin ich mit mir und der Welt verbunden? Übungen können dabei helfen und stärken, sind aber nicht der Kern des Themas. Achtsamkeit ist eine Haltung. Im Unternehmenskontext gibt es viele andere wichtige und gute Ansätze, die eine ähnliche Haltung fördern. Das sind zum Beispiel Resilienz und Embodiment. Diese werden schon viel länger im Unternehmenskontext genutzt und können einfach als Ergänzung herangezogen werden.

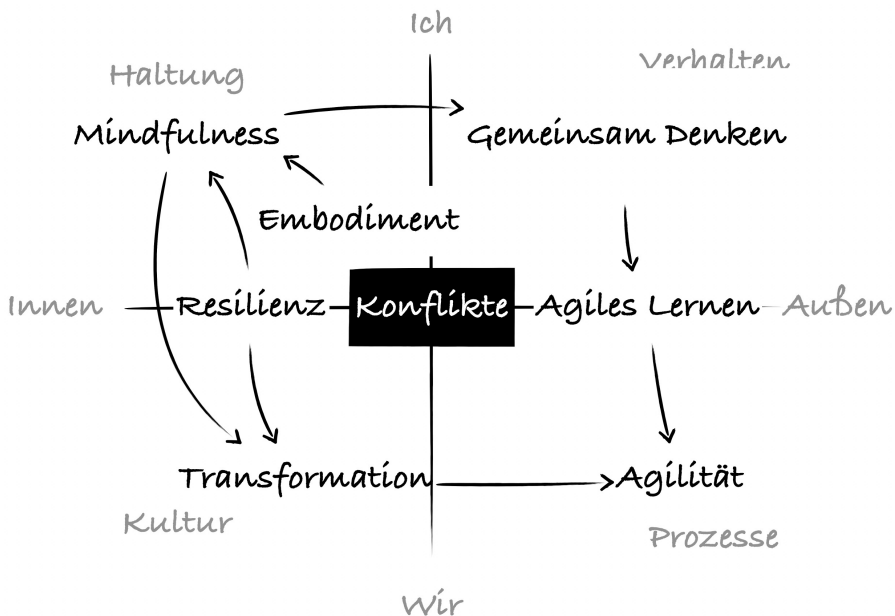


Abb. 1.4: Themenlandkarte des Zusammenhangs zwischen Mindset und Agilität

Für die Veränderung der Unternehmenskultur ist es wichtig, die Wirkprozesse zwischen Mindfulness und Agilität zu erkennen. Da gibt es zuallererst zwei mögliche Herangehensweisen. Die eine läuft über eine Einflussnahme auf das Verhalten, die andere geht über das direkte Einwirken auf die Kultur des Unternehmens. Im Kern steht ein Thema, das alle anderen Bemühungen zunichtemachen kann, wenn es nicht konsequent gelöst wird. Das Thema heißt ›Konflikte im Unternehmen‹. Wenn es nicht gelingt, diese Konflikte nachhaltig zu lösen und konstruktiv in einen Lernprozess zu integrieren, zieht das Thema sehr viel Energie und überlagert alle anderen Themen.

Konflikte müssen nicht immer laut und sichtbar ausgetragen werden. Es gibt auch kalte Konflikte, in denen sich die Konfliktparteien einzig über die Leugnung des Konflikts einig sind. Die Wirkung von kalten Konflikten ist aber genauso schädlich wie die von heißen Konflikten.

Für eine erfolgreich gelebte Agilität ist es notwendig, dass Teams lernen, mit Konflikten selbst umzugehen, statt sie zu umgehen oder zu eskalieren. Konfliktkompetenz ist zentral, um in der Sache gemeinsam um gute Lösungen zu ringen und nicht mit faulen Kompromissen den sozialen Frieden zu wahren. Neben der Konfliktkompetenz sind es vor allem Resilienz und Embodiment, die einen großen positiven Einfluss auf die Haltung der Mitarbeiter und der Teams haben können. Beide Themen haben eine große Nähe zur Mindfulness und unterstützen diese und machen sie greifbarer. Sie wird leichter im Unternehmenskontext erlebbar.

Gemeinsames Denken und agiles Lernen sind für die gemeinsame Entwicklung von guten Lösungen hilfreich, um in der Zukunft erfolgreich zu sein. Die lernende Organisation ist kein neues Konzept, die Ursprünge reichen bis in die Siebzigerjahre zurück. An der Umsetzung hat es bisher immer etwas gehapert. Agilität und die selbstmotivierte Bearbeitung von vielen kleinen Lernschritten helfen hier. Die konsequente Nutzung macht für das Unternehmen einen strategischen Unterschied in Richtung der lernenden Organisation.«

Ein Portfolio aus Experimenten aufbauen

»Für die Transformation des Unternehmens sind es die Kleinteiligkeit und das experimentelle Herangehen an die Themen, die notwendig sind, um durch die Fülle und Gleichzeitigkeit der Themen zu navigieren.

Eine konsequente Sammlung von Optionen und das konsequente Design und die Auswertung von Experimenten sind entscheidend, um die Kultur in vielen kleinen Schritten in die gewünschte Richtung zu transformieren. Kultur ist nichts, was man direkt anfassen und managen kann. Sie hat ihre eigenen Gesetze, und diese liegen oft im Verborgenen. Aber das brauche ich Ihnen ja nicht zu erzählen, Sie kennen die Praxis gut.«

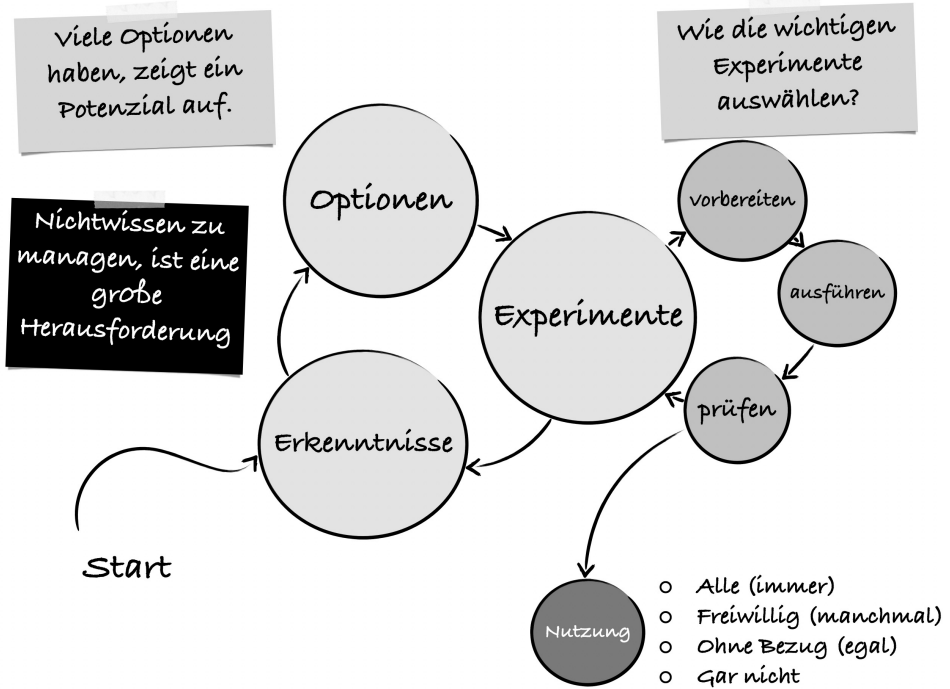


Abb. 1.5: Ein Portfolio aus Experimenten erzeugen²

Change-Monitor der Transformation

»Die vielen kleinen Experimente und deren Status werden über ein Kanban-Board transparent gemacht und gesteuert.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Experimente ist gut bei einer Organisationsform aufgehoben, die es in den meisten Organisationen noch nicht gibt. Es ist die Ablauforganisation. Sie kümmert sich um die konkrete Umsetzung der Wertschöpfung. Diese läuft in der Regel durch viele organisatorisch getrennte Hierarchiebereiche der Linienorganisation. Enterprise SCRUM nennt diese Organisationsform »ein zweites Betriebssystem«. Dieses System ist bei Enterprise SCRUM entlang der Wertströme aufgestellt und steuert die Wertschöpfung.

² Facilitation – Workshops online & in Präsenz agil gestalten mit Wondercards (Methoden-Spiele-Tools-Formate) Moderation-Kartenset für Berater, Agile Coaches, Trainer, von Nadja Peteranovshaja

Kanban-Flussrichtung →

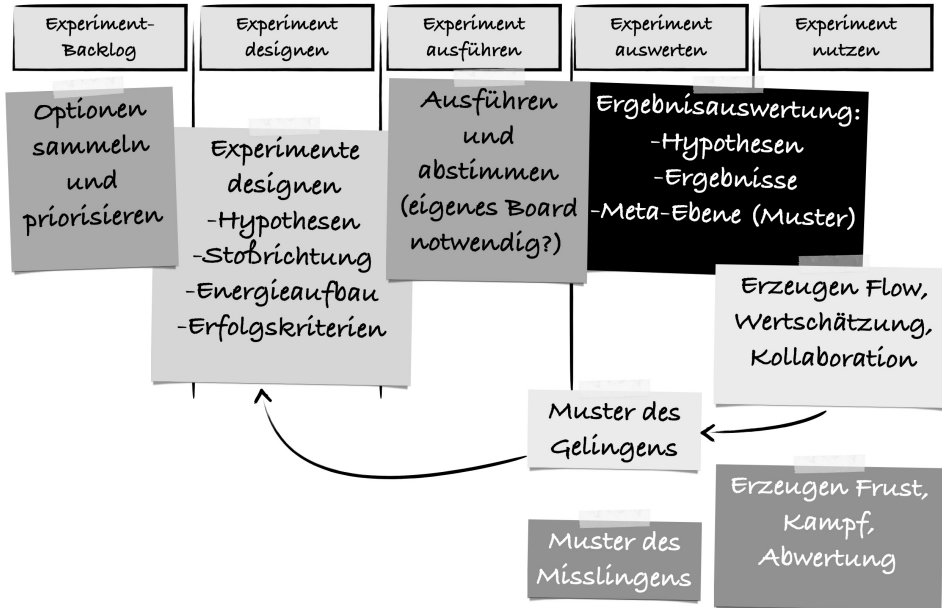
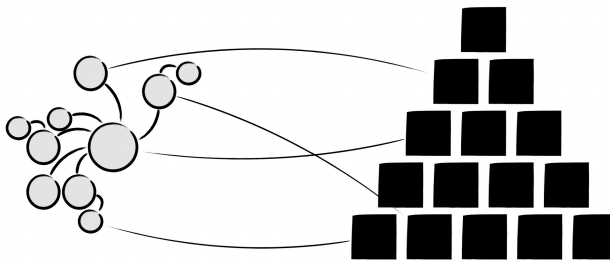


Abb. 1.6: Ein Portfolio aus Experimenten steuern



Netzwerk

- Innovationen
- Interventionen
- Dynamik
- Schnelligkeit

Hierarchie

- Stabilität
- Effizienz
- Strategie
- Verlässlichkeit

Abb. 1.7: Verbindung von Wertschöpfung und Hierarchie

Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv-buchversand.de heruntergeladen.
 Das Buch können Sie online in unserem
 Shop bestellen.
[Hier zum Shop](#)