

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation
hin zu mehr Agilität

Claus-Peter Seichter
Frankfurt, 2016

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG LÖSEN AGILE METHODEN ZUNEHMEND KLASSISCHE HERANGEHENS-WEISEN AB. WIE LASSEN SICH DIESE AUF DIE GESAMTE ORGANISATION ÜBERTRAGEN UND SKALIEREN? WIE FÜHRT MAN SOLCH EINE TRANSFORMATION ERFOLGREICH DURCH? AGILER CHANGE WENDET AGILE PRINZIPIEN UND PRAKTIKEN AUF DAS CHANGE MANAGEMENT AN. DER DARGESTELLTE ANSATZ ANHAND EINES KONKRETEN BERATUNGSPROJEKTS ZEIGT LÖSUNGEN AUF, SOWOHL FÜR DAS FUNKTIONIEREN EINER AGILEN ORGANISATION ALS AUCH FÜR DIE TRANSFORMATION SELBST

AUSGANGSLAGE

Im konkreten Anwendungsbeispiel handelt es sich um die IT-Abteilung eines produzierenden Konzerns mit über 10.000 Mitarbeitern weltweit. Die IT-Abteilung selbst mit gut 100 Mitarbeitern stellt die IKT-Infrastruktur, entwickelt und betreibt die Systemlandschaft, hauptsächlich SAP und

Salesforce und berät bei neuen IT-Projekten. Die klassische funktionale Linienorganisation hatte 3 Führungsebenen, 11 Teams und ein Jahresbudget im zweistelligen Millionenbereich. DER HOHE BEDARF DER BUSINESS-SEITE (D.H. INTERNE KUNDEN) NACH IT-LEISTUNGEN WURDE



NUR UNZUREICHEND ERFÜLLT, SO DASS SICH OFFENE PROJEKTE STAPELTEN, DIE QUALITÄT NACHLIEß UND SOWOHL BEI KUNDEN ALS AUCH BEI MITARBEITERN

DIE UNZUFRIEDENHEIT STIEG. Erste positive Erfahrungen mit agilem Arbeiten wurden in einem Großprojekt gemacht. Nachdem der klassische Projektansatz dort kläglich scheiterte, schaffte man mit Scrum erfolgreich den Turn-Around.

HERAUSFORDERUNG 1: WIE SKALIERT MAN AGILES ARBEITEN?

Der Aufsatzpunkt für die Beratungstätigkeit war der Wunsch des IT-Leiters, seine gesamte Organisation

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität



agiler zu machen, motiviert durch die Erfolge mit Scrum.

Der erste Schritt war, diesen Wunsch zu konkretisieren. Was bedeutet agil? Welche Prinzipien und Werte stehen dahinter? Was sind die Gründe für die Veränderung? Wie kann eine agile Organisation aussehen?

Die Klärung dieser Fragen dauerte gut 4 Monate, in denen wir uns mehrfach mit dem oberen Führungskreis für 2 Tage zurückzogen und reflektierten. Wir luden agile Unternehmen zum Gespräch ein, besuchten agile Konferenzen, beschäftigten uns mit den neuesten Erkenntnissen der Komplexitätstheorie, lasen agile Bücher und orientierten uns an agilen Skalierungsansätzen wie SAFe oder dem Spotify-Modell.

Wir entwickelten eine Absichtserklärung („WIR FÜHREN

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

UNSER UNTERNEHMEN HIN ZUM VERSTEHEN UND UMSETZEN DER ANFORDERUNGEN DER WISSENS-ÖKONOMIE“) und wählten als Rahmen für die zukünftige Organisation eine End-to-End-Prozessorientierung. Die zukünftigen Teams sollten cross-funktional einen gesamten Prozess von Anfang bis Ende betreuen und das Prinzip der Selbstorganisation anstreben. Für die bisher fehlende strategische Ausrichtung soll eine „Governance & Strategy“-Abteilung sorgen und interne Abhängigkeiten durch Vernetzung und Meetings geregelt werden. Als Führungskonzept wählten wir „Servant Leadership“ und Management 3.0. Mit diesen Zielvorstellungen als Leitplanken startete der eigentliche Change Prozess. Die im Vergleich zum klassischen Vorgehen lange Entdeckungsphase ist notwendig, da es um tiefes Verstehen der „neuen Welt“ und eine Mindset-Veränderung geht.

HERAUSFORDERUNG 2: WIE FÜHRT MAN DEN CHANGE DURCH?

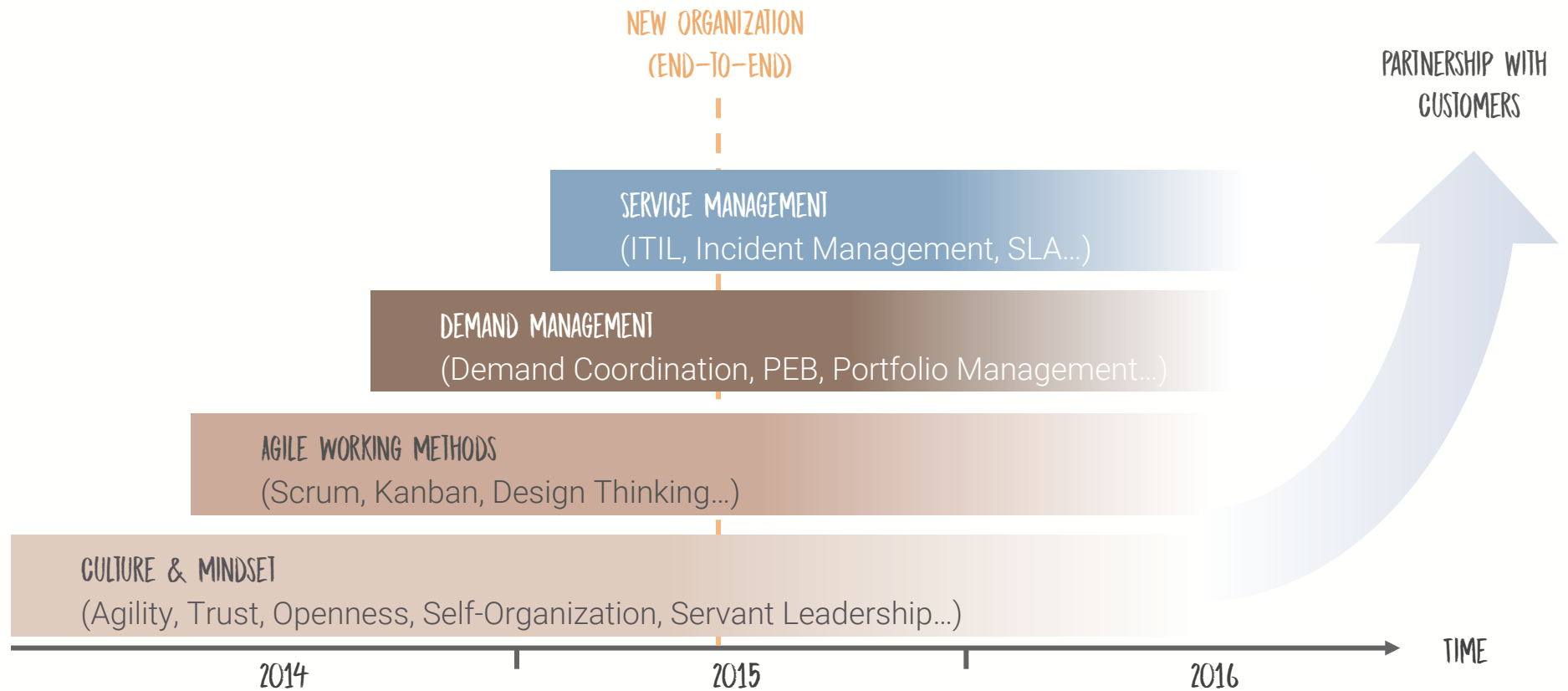
Die Idee zu Projektbeginn, einen klassischen Multi-Projekt-Management-Ansatz als Change Rahmen zu verwenden, wurde schnell verworfen. Wir wollten die agilen Prinzipien und Praktiken auch auf den Change selbst anwenden. Emergenz, Partizipation und Offenheit sind nur unzureichend erfüllt, wenn ein kleiner Kreis von Entscheidern die Projekte vorab festlegt und deren Umsetzung plant und kontrolliert.

Wir setzten daher ein großes Change Team aus allen Führungskräften und Betriebsrat auf, mit dem wir alle 4 Wochen in einem Workshop die Veränderungsentwicklung reflektierten und weitere Maßnahmen planten. Vereinfacht ausgedrückt waren diese 4-wöchigen Intervalle unsere Change-Sprints, mit Review, Retrospektive und Planung auf den Workshops. Wir

5

AGILER CHANGE

Veränderungs-Reise



AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

starteten nicht mit einem fertigen Konzept, sondern entwickelten im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Maßnahmen:

Wir richteten einen, für jeden zugänglichen, „CHANGE RAUM“ ein, in dessen Wänden wir die Gründe für die Veränderung und die jeweils aktuellsten Lösungsansätze visualisierten, ein Change-Kanban-Board einrichteten und wöchentliche Stand Ups durchführten. Kunden, die einen Termin im Gebäude hatten, wurden durch den Change Raum geführt und ihnen so lebendig vermittelt, was gerade in der IT passiert. Im Raum waren auch Arbeitsmöglichkeiten vorhanden und wir nutzten ihn u.a. für Interviews, Coachings und als Informationshub.

Um zu verstehen, welche Verhaltensmuster in der Organisation gelebt wurden, haben wir den **STORYTELLING-ANSATZ SENSEMAKER** von Cognitive Edge eingesetzt. Per Website können Mitarbeiter anonym erlebte Alltagssituationen schildern und diese selbst anhand von Meta-Kriterien einordnen. Diese kontinuierliche Erhebung über das gesamte Projekt ermöglichte es, gezielt auf einzelne Verhaltensmuster zu fokussieren und die Wirkung der Maßnahmen zu beobachten. Mithilfe der Freitext-Geschichten hatte der Management-Kreis direktes Feedback der Belegschaft und wichtige Hinweise zu den Veränderungsmaßnahmen gewonnen. So hat z.B. die erste Erhebungswelle unwiderlegbar gezeigt, dass viele der Probleme mit dem Führungsstil zu tun haben bzw. ein Managementproblem sind (s.u. Herausforderung 3).

AGILER CHANGE

Change Raum



AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

Das **KOMMUNIKATIONSTOOL CHATTER** wurde als zentrale Kollaborationsplattform genutzt. Im Live-Feed wurden Infos, Dokumente und Links geteilt und Fragen gestellt. Wir führten dort Abstimmungen durch, posteten aus Workshops und diskutierten Ideen. Alle Mitarbeiter hatten Zugang und konnten sich die Information holen, die half (Pull-Prinzip). Die Zahl der Emails konnte so drastisch reduziert werden bei gleichzeitig verbessertem Informationsaustausch.

Bei jeder Veränderung entstehen Fragen, die bei Nichtbeantwortung zu Ängsten, Gerüchten und Abwehr führen können. Als dritte Kommunikationsmaßnahme führten wir **FOYER-GESPRÄCHE** ein. Wir nutzten eine vorhandene Kaffee-Ecke und luden via Chatter zu freiwilligen Info-Gesprächen ein, z.B. über die eingegangenen Stories oder neue Methoden. Die oberen

Führungskräfte organisierten sich, um jede Woche in einer Mittagspause dort Rede und Antwort zum Change zu stehen. Auf Idee von Mitarbeitern wurden die Foyer-Gespräche zusätzlich für „Kollegen-schulen-Kollegen“ genutzt, in der Mitarbeiter ihren Kollegen ein Fachthema vorgestellt haben (freiwillig!).

FREIWILLIGKEIT, GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND VERANTWORTUNG sind ohnehin wichtige Themen bei agilen Transformationen. Sie erhöhen die intrinsische Motivation, stärken eine Kollaborationskultur und bringen tolle Ideen ans Licht. Wir starteten damit, dass wir drei Aufgaben aus dem Change wählten und zur Mitarbeit einluden. Als „Belohnung“ gab es ein gemeinsames Essen zu Beginn und eine Präsentation vor dem Geschäftsführer zu Abschluss. Die erste große Info-Veranstaltung zum Change wurde so von Mitarbeitern selbst organisiert.

9 AGILER CHANGE

Workshop-Impressionen



AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

Mit Hilfe der **DESIGN THINKING-METHODE** wurden Kollegen interviewt, um deren Info-Bedürfnisse zu verstehen und ein Marktplatz-Konzept entwickelt. Es war sehr bewegend zu sehen, mit welcher Hingabe und Kreativität alle Mitarbeiter mitgewirkt haben, sich z.B. eigene Rollenspiele mit Verkleidung einfallen lassen. Besonders hängen geblieben ist die Aussage „jetzt ist der Change auch mein Change“.

Veränderung zu erleben ist viel kraftvoller als davon zu hören. Wir organisierten daher **BESUCHE BEI DEM TEAM, DAS BEREITS ERFOLGREICH MIT SCRUM ARBEITETE**. In kleinen Gruppen besuchten wir den morgendlichen Stand Up, ließen uns die Info-Boards und Team-Messungen erklären und endeten mit einer Fragerunde. Dadurch hatten nach wenigen Terminen ca. 60% der Belegschaft erste eigene Erfahrungen mit Agilität gemacht und von

den eigenen Kollegen gehört, wie viel zufriedener und besser die Arbeit seitdem sei.

PROTOTYPING, SCHNELLES FEEDBACK UND LERNEN durch Erfahrung sind weitere wichtige agile Säulen. Die neue Organisationsidee haben wir mittels **PILOTTEAMS** konkretisiert. Da diese Veränderung zeitlich begrenzt war, stimmten Betriebsrat und Personalabteilung zu und wir konnten direkt loslegen. Externe Scrum Master schulten die Pilotteams in Scrum und Kanban und begleiteten die Teams kontinuierlich während der zweimonatigen Pilotphase. Viele der Ideen haben sich bestätigt, andere wie z.B. die Trennung von Beratung und Entwicklung haben wir nach den Piloterfahrungen wieder verändert. Das konkrete Erleben der neuen Organisationsidee wirkte möglichen Ängsten entgegen und erleichterte die spätere „echte“ **REORGANISATION**.

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

HERAUSFORDERUNG 3: WELCHES FÜHRUNGSKONZEPT IST ZIELFÜHREND?

Aus den Stories der Mitarbeiter stellte sich heraus, dass für eine dauerhafte Veränderung ein neuer Führungsstil nötig sei. Wie in den meisten Unternehmen wurden auch hier die besten Fachexperten zu Führungskräften befördert. Statt die Mitarbeiter zu entwickeln, wurden Probleme selbst gelöst; statt zuzuhören wurden autoritäre Anweisungen erteilt. Um die gewünschte Selbstorganisation der Teams zu fördern, benötigt es einen partizipativ-coachenden Führungsstil. Die Führungskraft dient dem Team durch das Setzen von Grenzen und Schaffen von Räumen. Als Orientierung für die Führungskräfte nutzen wir das Buch „Management 3.0“ und das Konzept „SERVANT LEADERSHIP“.

Zwei Ansätze sollen hervorgehoben werden: **AUF DER**

ORGANISATORISCHEN SEITE führten wir eine **KLARE TRENNUNG ZWISCHEN FACHLICHER UND DISZIPLINARISCHER FÜHRUNG** ein. Statt 11 Teamleitern mit fachlicher und disziplinarischer Führung gibt es heute nur noch 5 Teammanager mit rein disziplinarischer Verantwortung. Die fachliche Führung liegt im Team und wird durch einen Prozesskoordinator unterstützt.

Zur Kompetenzentwicklung fungierte neben Trainings und Einzelcoachings vor allem ein **ROUNDTABLE-KONZEPT**. Die Teammanager trafen sich alle 14 Tage zu einem von uns moderierten Roundtable. Wir besprachen die jeweils anstehenden Herausforderungen wie z.B. Zielvereinbarungs- oder Versetzungsgespräche. Wichtiger als die Trainingskomponente war, dass sich die Teammanager als Gruppe wahrnahmen, sich gegenseitig vertrauten und unterstützen.

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

HERAUSFORDERUNG 4: WIE ORGANISIERT MAN TEAM-ÜBERGREIFENDE ABHÄNGIGKEITEN?

Ein Ziel, um die Selbstorganisation zu fördern, war, die Schnittstellen zu anderen Teams zu minimieren. Es bleiben jedoch immer Abhängigkeiten, für die es Koordinationsmechanismen benötigt. Die wichtigsten davon sind (Bausteine des **DEMAND MANAGEMENT**):

Regelmäßig gibt es Bedarf nach Zuarbeiten von anderen Teams, z.B. für die Programmierung von SAP-Schnittstellen. Um diese **INTERNEN ABHÄNGIGKEITEN** zu managen, haben wir alle Teams in einem **14-TAGE-RHYTHMUS (HEARTBEAT)** synchronisiert. Jedes Team hat zur gleichen Zeit die kommenden 14 Tage geplant. An diesem Sprintanfang konnten Zuarbeiten im Sinne eines **SCRUM-OF-SCRUMS** eingeplant werden.

ABHÄNGIGKEITEN AUF KUNDENSEITE stellten das größte Problem dar. Italien hatte andere Anforderungen an das IT-System als Deutschland, Marketing andere als Finance. Bislang versuchte die IT, diese Anforderungen zu priorisieren. Damit war die Sündenbock-Rolle systemisch fest vergeben. Wir nahmen die Business-Seite in die Pflicht, diese Priorisierung über den Unternehmenswert durchzuführen. Alle beteiligten Stakeholder kommen jetzt vierteljährlich zu einem **PRODUCT ENTRY BOARD (PEB)** zusammen und legen eine eindeutige Rangfolge der Anforderungen fest. Die IT lädt ein, moderiert und unterstützt durch technisch-fachliche Beratung. Aus dem Sündenbock ist ein Partner und Unterstützer geworden.

Strategische Projekte im Konzern betrafen meist mehrere IT-Teams. Da im PEB immer nur ein Team

AGILER CHANGE

Transformation einer Organisation hin zu mehr Agilität

(bzw. Produkt) adressiert wird, benötigen wir eine weitere **KOORDINATION AUF PORTFOLIO-EBENE**. Die Konzernleitung trifft nun, eingeladen und moderiert von der IT, halbjährlich zusammen, um das strategische Projektportfolio zu priorisieren und Abhängigkeiten zu koordinieren.

Vom Großen zum Kleinen und zurück: Mit den strategischen Projekten werden die großen Leitplanken gelegt, im PEB geben die Stakeholder die Detailrichtung vor und die Abhängigkeiten bei der Umsetzung werden im Heartbeat koordiniert.

FAZIT

Der gewählte agile Change-Ansatz setzt zunächst auf eine Veränderung in den Köpfen, hin zu einem gemeinsamen Verständnis von Agilität, Kollaboration,

Organisation und Führung. Aufbauend auf einer offeneren Kultur werden dann Veränderungs-ideen pilothaft auf ihre Wirksamkeit überprüft. Zuletzt erfolgt die Anpassung von Prozessen und Strukturen. Letztere ist im Gegensatz zu klassischen Change-Projekten weder im Mittelpunkt noch schwierig, da alle Beteiligten aktiv an deren Entstehung mitgewirkt haben.



DETAILS UND WEITERE ANSÄTZE
ERLÄUTERE ICH GERNE IN EINEM
PERSÖNLICHEN GESPRÄCH.



„SIE WOLLEN IHRE ORGANISATION
BESSER MACHEN?
ICH UNTERSTÜTZE SIE DABEI.“

Claus-Peter Seichter
nextlevel change



STRUKTURIEREN

Ich mache eine Bestandsaufnahme und bringe Ihre Strategien, Projekte und das Tagesgeschäft in eine schlüssige, verständliche Struktur



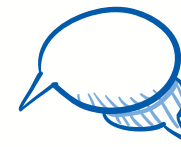
KONZIPIEREN

Ich konzipiere Maßnahmen, Pilotprojekte und Workshops mit agilen Prinzipien und koordiniere deren Umsetzung



MODERIEREN

Ich bilde die kommunikative Brücke zwischen Management und Mitarbeitern, verstehe Bedürfnisse und schaffe Vertrauen



KOMMUNIZIEREN

Ich moderiere Ihre Workshops und Meetings professionell und abwechslungsreich



COACHEN

Ich begleite Führungskräfte und Teams, einzeln oder in der Gruppe

GANZHEITLICH. AGIL. (R)EVOLUTIONÄR.



CLAUS-PETER SEICHTER

ORGANISATIONSENTWICKLER // DIPL. WIRTSCHAFTSINGENIEUR

TEL: +49 (0) 173 8160 572

MAIL: cps@nextlevelchange.com

WEB: www.nextlevelchange.com

Zeißelstr. 11a

60318 Frankfurt/Main