

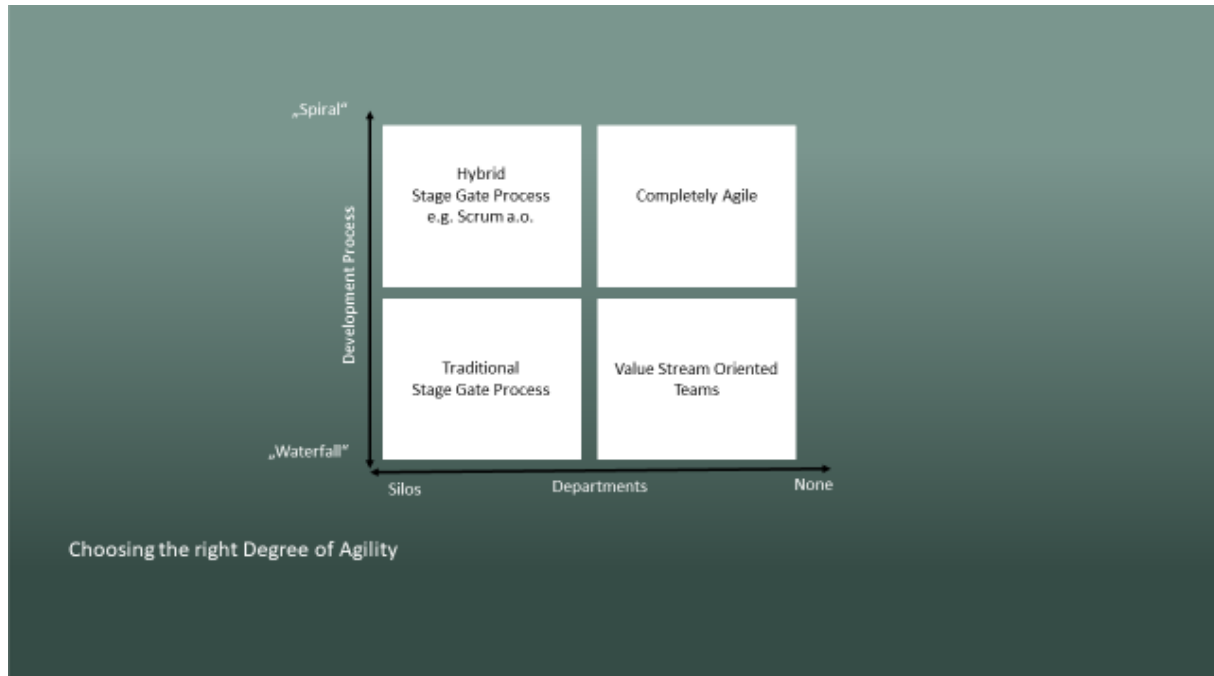
## Beyond The Buzz – Erfolgsfaktoren der agilen Transformation

### Im Gespräch mit Prof. Dr. Rainer Völker und Daniel Friedmann

**IMI:** Herr Prof. Dr. Völker und Herr Friedmann, Sie beide haben viele Projekte im Bereich Agilität durchgeführt und zu dem Thema gearbeitet. Nach Ihren Erfahrungen: Lohnt sich eine agile Transformation?

**Prof. Dr. Völker:** Ohne Zweifel ja. Aber es gibt sehr verschiedene Formen der Agilisierung. Um es etwas salopp zu sagen: Es kommt auf die richtige Dosierung an. Agilität bezieht sich stark auf das Thema Organisation. Eine kleine, aber hilfreiche Dosis kann schon die Einführung von Scrum-Vorgehen, vor allem in der Entwicklung- eben auch in die Hardwareentwicklung sein. Man kann auch den ganzen Innovationsprozess agil umbauen mit vielen Elementen der Selbstorganisation. Unter Umständen empfiehlt es sich sogar, Abteilungen aufzulösen und durchgängig wertstromorientierte Teams zu bilden (Abbildung: 1). Das hängt eben von vielen Aspekten wie z. B. der Wettbewerbsdynamik ab. Dann kann Herr Friedmann sicher gut das Beispiel von Bosch erläutern.

**Daniel Friedmann:** Ja, bei einzelnen Units von Bosch war die Wettbewerbsdynamik und der Innovationsdruck so hoch, dass letztlich dort eine komplette agile Organisation eingeführt wurde. „Silos“ wurden aufgelöst und damit bessere Rahmenbedingungen für interdisziplinäre Kollaboration geschaffen. Schnellere Iterationen und andere Vorteile wurden dadurch möglich. Allerdings birgt eine solch radikale Umstellung viele Herausforderungen und ist nur zu empfehlen, wenn der Nutzen der Veränderung entsprechend groß ist. Bei Bosch das kann man nach der Realisierung der Schritte sagen – war die Transformation sehr erfolgreich.



**IMI:** Apropos Nutzen der Transformation – kann man diesen abschätzen?

**Prof. Dr. Völker:** Prinzipiell ja – mit einer Methodik namens „Value of Change“ kann man ermesen, ob und wann Aufwand und Ertrag im gesunden Verhältnis stehen. Allerdings gibt es Situationen, da ist von vornherein klar: Ohne fundamentale Agilisierung werden Unternehmen oder bestimmte Produktbereiche dauerhaft nicht überleben.

**IMI:** Neben der passenden Organisation gibt es auch noch andere Erfolgsfaktoren, die eine zentrale Rolle spielen?

**Daniel Friedmann:** Der Erfolg einer agilen Transformation hängt auch ganz wesentlich davon ab, dass das Management und Mitarbeiter gleichermaßen ihr Verhalten ändern. Wir stellen in der Praxis verschiedene Konstellationen fest – nur eine dürfte für einen dauerhaften Erfolg passend sein. So gibt es die Konstellation, bei der vor allem viel über Agilität kommuniziert wird, Buzz-Words fallen, Methoden aufgesetzt werden etc. – aber sowohl die Führung mit Mikromanagement und die Grundeinstellung der Mitarbeiter gleichbleiben. Ich nenne diese Konstellation „Agiles Theater“. Wenn die Mitarbeiter „empowered“ werden, zu mehr Selbstorganisation aufgefordert werden, aber die Führung in der alten Führungswelt bleibt, dann hinterlässt das nichts anderes als einen „Kulturschock“. Beide Seiten müssen gleichermaßen die neuen Welten mit den jeweiligen neuen Herausforderungen leben. Diese Konstellation kann man als den „Real Deal“ bezeichnen (Abbildung 2).

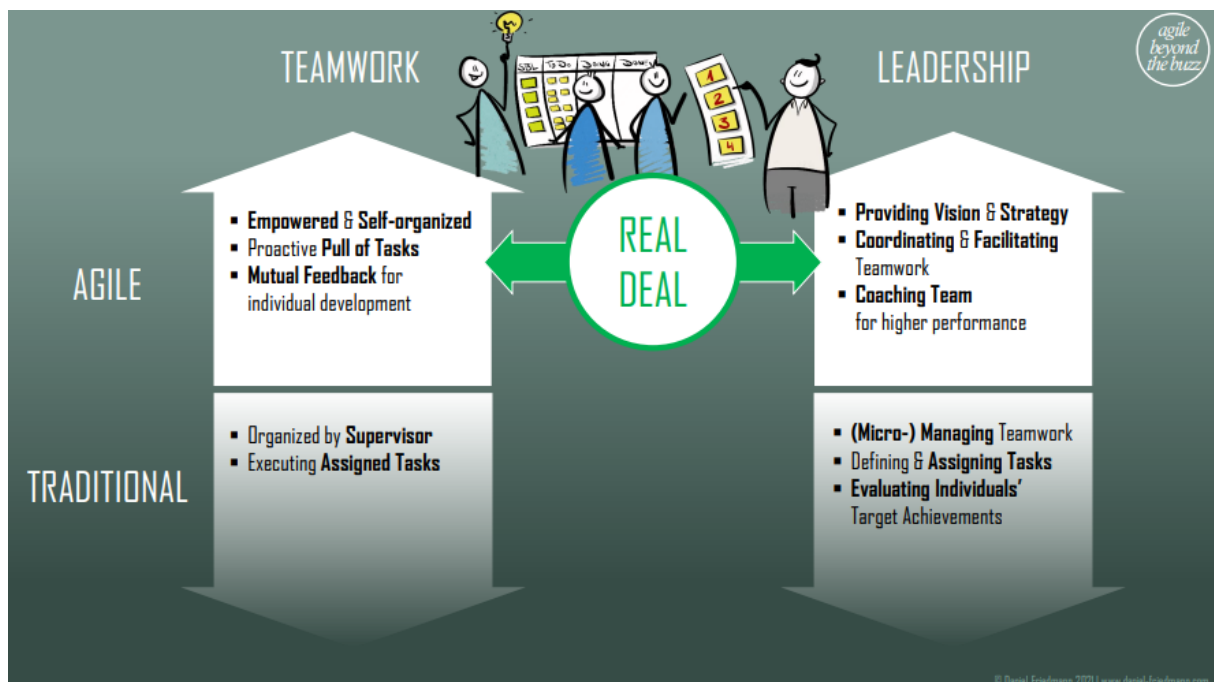


Abbildung 1

**Prof. Dr. Völker:** Es gibt sicherlich einige weitere Erfolgsfaktoren. Es sollte auch ein klares Konzept für die Einführung einer agilen Transformation vorliegen. Hier gibt es jede Menge Benchmarks von Unternehmen, an denen man sich orientieren kann. Fehler machen ist wichtig, aber wenn sich etliche Fehler durch einen Blick auf solche Benchmarks vermeiden lassen, dann sollte man es tun. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Einbezug von erfahrenen Coaches, die solche Projekte begleiten. Mit schnell ausgebildeten agilen Coaches oder Scrum Mastern, die wenig Erfahrung haben, kommt man kaum weiter.

**Daniel Friedmann:** Es ist natürlich schon wichtig, dass bald einige Mitarbeiter in die Rolle eines verlässlichen Agilen Coaches hineinwachsen. Die Frage, ob interner oder externer Coach, ist weniger zentral. Durch meine eigene Projekterfahrung kann ich sagen, dass beides möglich ist. Wesentlich sind gerade wenn man größere „Umbrüche“ vorhat, erfahrene Personen, die auch Branche und Unternehmen ausreichend verstehen.

**IMI:** Eine Frage nach den angesprochenen Benchmarks: Wie kommen Unternehmen an Projektbeispiele?

**Prof. Dr. Völker:** In der heutigen Zeit ist das nicht ganz so schwierig. Man findet sehr viele publizierte Cases, die schon sehr viel Orientierung geben. In unserem Buch „Agiles Management“ aus der Reihe „Praxiswissen Management“ finden sich z. B. einige Anhaltspunkte. Im Zweifel kann man aber auch bei uns nachfragen, wir können gerne versuchen passende Erfolgsbeispiele zu nennen.

**IMI:** Agilität folgt wie viele andere Themen einem Hype-Cycle. Wird der Hype noch andauern?

**Daniel Friedmann:** Es gibt sicherlich noch sehr viele Unternehmen, die sich dem Thema stellen müssen. Die Herausforderungen im Rahmen eines globalen Wettbewerbs nehmen eher zu. Sich agiler aufzustellen ist für viele ein Muss. Zudem geht es nicht nur um solche Dinge, wie die Einführung von Scrum u. ä. Im Zweifel gilt es das gesamte Unternehmen – über den Strategieprozess bis zu den einzelnen operativen Einheiten – agiler zu machen.

**Prof. Dr. Völker:** Ich würde gern einen Aspekt hinzufügen: Ein Hype flaut zwar ab, gerät aber dann in die Phase der „Produktivität“ - d. h. Agilität wird mehr oder weniger zum Standard in den Industrien. Außerdem ist Agilität nicht alles. Um zukunftsfähig zu sein, muss man weitere Themen beherrschen: Sich strategisch zukunftsfähig am Markt zu positionieren, das richtige Geschäftsmodell mit dem passenden Grad der Digitalisierung haben und/oder das passende Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Wir haben einen Check der Zukunftsfähigkeit („Future Readiness Check“) erstellt, den Unternehmen nutzen können, um ihre Potenziale und Defizite frühzeitig zu erkennen. Der Check zeigt auch, dass Unternehmen durchaus agil sein können und trotzdem nicht gut aufgestellt sind, weil vielleicht ihr Geschäftsmodell verbesserbar ist oder sie sich zu wenig an zukunftsfähigen Märkten orientieren.

**IMI:** Es macht wohl einen Unterschied, ob Agilität bei einem Konzern oder bei einem KMU eingeführt wird? Was sind die Unterschiede, auf was ist bei der Transformation zu achten?

**Daniel Friedmann:** Grundsätzlich sind Selbstorganisation und agile, nutzerzentrierte Arbeitsweisen in allen Organisationsformen und Unternehmensgrößen sinnvoll. Natürlich greifen die Veränderungen aber stark in die Unternehmenskultur und Ablauforganisation ein. Viele größere Unternehmen starten blauäugig in diesen Veränderungsprozess, der über Jahre Kapazitäten im Change Management als auch im Coaching über alle Hierarchieebenen benötigt, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Gerade bei größeren Unternehmen darf deshalb das Preisschild einer Transformation nicht unterschätzt werden!

**IMI:** Vielen Dank für das Gespräch.