

Gerd Geyer

Wir müssen agil werden! Wirklich?

Ein Praxisbeispiel nachhaltiger Kulturveränderung

Erschienen in TrigonThemen 1|2019

Etiketten wie „Scrum Master“ oder „Sprint“ sind schnell aufgeklebt. Agiles Arbeiten braucht aber auch eine passende innere Haltung, Werte und Kompetenzen.



Bei einem international tätigen Hersteller von Elektronik-Hardware und -Software wurde für die Geschäftsleitung deutlich: Obwohl die Mitarbeiterinnen anerkannt gut und erfahren sind, sind die Entwicklungskosten zu hoch, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit mühsam, die Umstellung auf neue Marktanforderungen unzureichend. Beginnend bei einem *High-cost-Standort* sollen agile Arbeitsformen etabliert werden, um externe Wettbewerbsfähigkeit und interne *employability* wiederherzustellen.

Die Herausforderung

Leitgedanke der Geschäftsführung war: Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen bereits für den Veränderungsprozess selbst Kompetenz und Verantwortung haben und kein vorgefertigtes Konzept nachbauen. Aber war das auch wirklich so gemeint oder gab es *hidden agendas*? War es eine *Alibi-Veranstaltung*? Die Zweifel waren groß.

Der Ansatz

Offenheit und Skepsis

In mehreren Workshops und unter Beteiligung von mehr als 40 Mitarbeiterinnen und Führungskräften wurden anhand des Trigon-Modells Stärken und Schwächen auf allen Systemebenen analysiert. Ein heikler Moment: Gelingt es, sich weder selbstzufrieden („Wir sind eh gut“) zurückzulehnen, noch haben keine Chance“)? Die Beteiligten steigen mit großer Offenheit und ehrlicher Selbstkritik ein. Hinderliche harte Fakten und heimliche Spielregeln („Stell keine Fragen, du kriegst nur neue Aufgaben!“) werden herausgearbeitet. Am Ende gibt es ebenso viel Betroffenheit wie Energie: „So wollen wir nicht sein und gesehen werden!“

Geht was voran?

In den folgenden Monaten finden Aktivitäten auf vielen Ebenen statt. Eine Standortstrategie wird entwickelt, Auswirkungen auf HR-Instrumente und -Prozesse werden überprüft. Vor allem aber intensive *Learning Space Workshops* mit den 48 *Change Agents* legen die Basis für die Veränderung.

Wie funktioniert Führung in einer agilen Organisation? Wie kann ich meine persönlichen Fähigkeiten dort hinbringen? Wie nehme ich meine Kollegen und Mitarbeiter mit?

Agiles Arbeiten muss unterschiedlich gestaltet sein, wenn ich in der Software-Entwicklung, in der Hardware-Entwicklung oder in Non-R&D-Bereichen tätig bin. Persönliches Lernen und Gestaltung des Systems wechseln sich ab. Immer wieder wechseln aber auch Zuversicht und Skepsis.

Die Wende

Sorge kommt bei den Change Agents auf: Reicht das, um die Kolleginnen zu überzeugen, die nicht dabei sind? Können wir die Antworten geben, die diese brauchen?

In einer Transformationskonferenz mit allen 500 Mitarbeiterinnen des Standortes gelingt die Wende. Immer wieder wird der Dialog der Mitarbeiter mit dem Management und den Change Agents gefördert. Erste Erfolge werden sichtbar. Am Ende haben sowohl die Mitarbeiterinnen wie auch die Change Agents Vertrauen entwickelt: „Wir schaffen das!“

Beschleunigung und Sicherheit

Jetzt nimmt die Umsetzung Fahrt auf. Agile Arbeitsformen werden in den einzelnen Bereichen ausprobiert, Lernschleifen etabliert. Es ist klar: „Wir bekommen nichts Fertiges vorge-setzt, wir können und müssen es für uns entwickeln.“ Die bereits vorhandenen und in den Workshops ausgeweiteten Fähigkeiten der Achtsamkeit, der Kommunikation, Konfliktregulierung und Entscheidungsfindung werden genutzt. Auch bei Meinungsverschiedenheiten bleibt das gemeinsame Ziel vor Augen. Es ist gelungen, agile Werte wie Fokus, Offenheit, Mut und Commitment mit konkreten Methoden und Fähigkeiten zu verknüpfen.

Die Anderen

Schneller als erwartet werden die inneren Veränderungen nach außen sichtbar. Kunden und andere Werke stellen fest: „Bei euch hat sich ja einiges verändert! Ihr habt nicht nur einfach die bekannten agilen Zeremonien wie *Sprints* oder *Daily Standups* eingeführt – ihr seid wirklich agil geworden.“ Das Management entschließt sich, das Vorgehen auf weitere Standorte auszudehnen.

Die Erkenntnisse: Was war wesentlich für den Erfolg?

Viele agile Werte wie Mitverantwortung und Vertrauen waren in der Organisation über Jahre hinweg gewachsen. Das gab sowohl den Mitarbeitern wie auch den Beraterinnen Sicherheit, auf vorhandene Stärken aufzubauen und Neues wagen zu können. Ein weiteres bereits vorhandenes Element war die Fähigkeit zur Selbstreflexion: „Wir wollen zeigen, was wir können!“ Hinzu kam *Freedom to act* durch das Management – die Möglichkeit, die Umsetzung tatsächlich selbst zu gestalten.

Diese Freiheit war ein klarer Bruch zu früheren Change Projekten. Das erforderte auch, Ungewissheit auszuhalten und sich bereits von Beginn an auf einen iterativen Prozess einzulassen, bei dem Strukturen, Rollen und Geschäftsprozesse noch nicht abschließend definiert sind, sondern sich erst mitentwickelten.

Diese Weiterentwicklung der Organisationskultur, des Führungshandelns und individueller Kompetenzen in 18 Monaten gelingt nicht in homöopathischer Dosierung.

Ständiges Vorantreiben und Erklären durch die internen und externen Projektleiter war ebenso notwendig wie eine massive Investition in Lernen hinsichtlich Führung, Rollen, Mindfulness. Train the Trainer-Workshops ermöglichten den Führungskräften, Scrum Masters und Change Agents den Entwicklungsprozess selbst weiter zu gestalten.

Der Prozess hatte nicht zuletzt mit Vertrauen zu den Beratern begonnen, aber immer mehr getragen wurde er vom Selbstbewusstsein: „*Das ist unser Projekt und es ist wirklich agil!*“

