



**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

Issue_10 Agilität

Agilität

From Fragile to Agile

Ohne das entstandene Leid und die verursachten Schäden verharmlosen zu wollen, lassen sich aus der Hochwasserkatastrophe des Junis wertvolle Schlüsse ziehen. Das Hochwasser und viel mehr noch seine Folgen sind das Resultat des Aufeinandertreffens eines chaotischen Umfelds und starrer Strukturen. Extremereignisse, wie die den Überflutungen vorausgegangenen Niederschlagsmengen, lassen sich nie letztgültig vorhersehen – weder im Zeitpunkt, noch in der Vehemenz ihres Auftretens. Die vorhandenen Strukturen – Flussregulierungen, Staudämme, versiegelte Flächen – konnten dieser Wassermassen nicht Herr werden. Unregulierte Flüsse sind dagegen viel dynamischer in ihrer Anpassung an die Wassermassen. Sie bilden Schleifen und schaffen so begrenzte Überflutungsareale. Dieses dynamische Umfeld bietet so vor allem jenen Tieren und Pflanzen Lebensraum, denen es am besten gelingt, die Risiken dieses Umfelds zu minimieren und zugleich die Chancen am raschesten zu erkennen und zu ergreifen.

Man kann Unvorhersehbares eben nicht vorhersehen. Man kann aber Strukturen schaffen, die es erlauben, schneller als bisher auf Chancen oder Gefahren zu reagieren. Das ist eben nicht nur eine defensive Strategie, um potentielle Verluste gering zu halten. Auch kann das Momentum einer Situation so schneller erfasst und genutzt werden. Der Schlüssel dazu: Agilität. Sowohl in turbulenten Krisenzeiten, als auch beim Zupacken, wenn ungeahnte Chancen auftauchen, sorgt sie für mehr Handlungsfähigkeit. Man muss sie zwar nicht neu erfinden, aber es ist an der Zeit, sie neu zu entdecken. Wenn man die richtigen Lehren aus den Turbulenzen der zurückliegenden Jahre gezogen hat, dann kommt man nicht umhin, Agilität mehr denn je einen zentralen Stellenwert zuzuweisen. Wir laden Sie herzlich dazu ein, mit uns gemeinsam zu erkunden, was Agilität im Kleinen wie im Großen meinen könnte.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** A Strategy to Change – Strategiearbeit und Agilität
- 8 **Wandel** „Life is Not a Rollercoaster“ – Es ist viel chaotischer
- 13 **Wandel** Scrum – Agile Methode
- 16 **Führung** WYSIWYG: What You See Is Where You Go! – Kommunikation als Schlüssel zu agiler Führung
- 18 **Führung** Wie die Bilder laufen lernen – Zu Besuch im Animationsstudio
- 23 **Pioniere** Video: „Agile-Change“ – Was ist das?

A Strategy to Change – Strategiearbeit und Agilität

Allein schon die Begrifflichkeiten scheinen schwer miteinander vereinbar. Strategie meint längerfristig geplante Verhaltensweisen zum Erreichen definierter Ziele.

Gerade jene Aspekte der Planbarkeit und Langfristigkeit scheinen nur schwer mit dem Konzept Agilität, das mehr an Spontaneität, Beweglichkeit und Opportunität denken lässt, vereinbar.

Doch die Entwicklungen der jüngsten Zeit werfen Fragen auf, die in ihrer Komplexität und Dynamik ihre Schatten auch auf Unternehmen und ihr Umfeld werfen. Was passiert mit Europa, was mit der Union? Welche Entwicklungsrichtung nimmt die Globalisierung? Wie wirkt sich die Krise der Politik und des Kapitalismus auf das Entstehen neuer Werte in Organisationen aus?

Wenn man eine Lehre aus den Turbulenzen der letzten Jahre ziehen kann, dann dass man schneller und kontinuierlich zentrale Fragen stellen und jeweils geeignete Antworten finden muss, um den nächsten besseren Schritt zu tun: Wir wissen also eher, was besser ist als jetzt. Zu wissen was „das Richtige“ ist, ist nicht mehr möglich. Agilität wird so Teil der Unternehmensstrategie und der Strategieentwicklung selbst. Sie meint damit vor allem die kollektive Fähigkeit im Unternehmen, schnell und sensitiv Trends und Entwicklungen wahrzunehmen, flexibel und wirksam marktgerechte Antworten zu geben – eben im Sinne des nächsten besseren Schritts („Responsiveness“). Es geht auch darum, Agilität in Führung und Struktur der Unternehmen selbst zu etablieren, um

kontinuierliche Verbesserung passieren zu lassen und Innovationsfähigkeit zu stabilisieren. Agilität braucht Selbstorganisation und Erproben sowie eine klare Verankerung der Kernidentität.

Man muss das Rad nicht neu erfinden, nur anders einsetzen

Was ist neu an Agilität? Konzepte lernender Organisationen oder Methoden zur Prozessoptimierung wie KANBAN beinhalten viele der Elemente, die Agilität beansprucht. Aber die Sache scheint nun einen neuen Dreh zu bekommen. Was macht das Agilitäts-Konzept jetzt anders und so attraktiv? Aus unserer Sicht vor allem, dass die Dynamik, in der Unternehmen sich bewähren, volatil, unsicher, komplex und vieldeutig ist. Unternehmen werden umfassender und intensiver als bisher durch die gestiegenen Ansprüche an Agilität gefordert. Viel mehr als bisher geht es darum, Agilität als inhärente DNA in Strategie, Organisation, Führung und bei den Mitarbeiter_Innen zu verankern. Methoden wie Scrum tragen diese in sich und dieser Entwicklung Rechnung. Es geht dabei auch um ein bewusstes Öffnen und Schließen von Unternehmensgrenzen und -strukturen. Wohin solche Prozesse führen, ist selten bereits vorab erkennbar. Wie der Schmetterling aussehen wird, wenn er geschlüpft ist, lässt sich eben selten bereits am Kokon erahnen. Damit ist auch mehr Mut gefragt, sich sorgfältig und achtsam auf neue Prototypen und Formen der Selbstorganisation einzulassen. Für klassische Strategiearbeit stellt das ein anspruchsvolles Unterfangen dar, gilt es doch, den Strategieprozess zu öffnen, in kürzeren

Zyklen oder kontinuierlich Strategiearbeit zu leisten und die Ergebnisse strategischer Pilots iterativ einzubauen.

Als erste Erkenntnis kann also gelten, dass sich auch die Verpuppung – der Weg von der Idee zur Strategie und ihrer Umsetzung – selber im Wandel befindet. Co-Creation wird ein immer wichtigerer Aspekt in der Strategiearbeit. Sie stellt eine Provokation dar, sie ist eine immense Herausforderung für bestehende Arbeitspraxen in Strategieabteilungen. Es fällt nicht immer leicht zu entscheiden, in welche Richtung Hebel umgelegt werden müssen: von Schließen auf Öffnen und von Hüten auf Teilen, oder zurück? Noch schwieriger ist es schließlich, Vertrauen in die verantwortungsvolle Nutzung gemeinsam erstellter Ergebnisse zu gewinnen.

Co-Creation per se ist aber ein Prozess, der Vertrauen braucht: Mitarbeiter_Innen müssen darauf vertrauen können, dass es Führungskräften damit wirklich ernst ist. Das braucht eine klare Zielrichtung, ein klares Bekenntnis und auch die nötigen Ressourcen und Spielregeln, um auch Fehler machen zu können – und nicht zuletzt Dialogbereitschaft. Im agilen Strategieprozess bedeutet Co-Creation das Mitwirken von Mitarbeiter_Innen (nah am Markt oder an für die Strategie wichtiger Expertise), von Kund_Innen und Wertschöpfungspartnern. Die Frage wessen Perspektiven in diesen Prozess wann und wie Eingang finden, muss stets aufs Neue beantwortet werden.

Next Generation Enterprise

Wie sieht das Unternehmen der Zukunft aus, für das agile Strategiearbeit sinnvoll ist? Was zeichnet ein solches „Next-Generation Enterprise“ (NGE) aus? Es sind vor allem die folgenden Trends und Spannungsfelder, die die Entwicklung solcher Unternehmen beschäftigen und ein Nachdenken über Agilität anstoßen.

1) Von wertschöpfenden Einzelunternehmen zu wertschöpfenden Netzwerken:

Fortschreitende Spezialisierung der Unternehmen (Kerngeschäft) erzeugt intensive Kooperation in Netzwerken von Unternehmen.

2) Von Produkte und Services designen zu Kundenerfahrungen designen:

Individualisierte Produkte/Services samt entsprechender Beratung und Betreuung. Konsument_Innen werden zu co-creativen, co-innovativen Klient_Innen. Erfolgreiche Unternehmen designen Kundenerfahrungen und müssen also ganz nah an oder besser in die Welt der Kunden eintauchen.

3) Von Hierarchien zu „Communities“:

Gleichrangig – unabhängig von Titel und Erfahrungshorizont – werden in kollaborierenden Gemeinschaften Lösungen für komplexe Fragestellungen entwickelt: bereichs- und ebenenübergreifend, oft auch in Gemeinschaften (d. h. mehr/anders als Teams) mit Externen.

4) Von Entscheiden und Umsetzen zu Co-Creation:

In Diskursen auf Augenhöhe (als „peers“) fallen Idee, Planung und Umsetzung zusammen – nicht umsonst gewinnt „Design Thinking“ als Ansatz der Diagnose und Idee des schnellen Erprobens – ganz eng und zeitnah miteinander verwoben – an Bedeutung.

5) Von geschlossener F&E zu Open Innovation:

Das Teilen von Wissen und der Rechte an geistigem Eigentum mit Kund_Innen, Partner_Innen oder der Allgemeinheit ist nicht altruistisch, sondern steigert vielfach Wertschöpfungspotentiale. Offene Plattformen werden vermehrt für neue Ideen, Weiterentwicklungen, Verknüpfungen, etc. genutzt.

6) Von Personen managen zu Talente-Communities nutzen:

Kooperation mit Expert_Innen und High-Potentials ist überall und jederzeit in unterschiedlichsten Formen möglich (Bsp. Social-Work-Plattform „Jovoto“).

7) Von multinational zu global:

„Think and act global“:

Ressourcen, Kompetenzen, Talente. Technische Voraussetzungen lassen Arbeit und Zusammenarbeit global werden – was prägt dann die Kultur (wenn nicht mit eigener

Kultur weltweit tätig dann „multidomestic“)? Wie gut gelingt es, Strategie und Steuerung global auszurichten – mit welchen Transaktions- und Komplexitätskosten?

8) *Von Undurchsichtigkeit zu Transparenz:* Nicht nur die Kund_Innen werden gläsern – auch die Unternehmen selber. Wer der Wertschöpfung konsequent Werte beisteht, hat nichts zu verstecken. Web 2.0 kann alles, was ein Unternehmen tut blitzartig weltweit bekannt machen und nicht steuerbare Reaktionen erzeugen.

9) *Vom Wissensmanagement zu kollektiver Intelligenz:* Abgeschottete und spezialisierte Wissensproduktion wird zu einer lebendigen Basis kollektiver Intelligenz – mit Anteilen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wie gelingt es, eigenes Wissen zu schützen, wo macht Teilen und Öffnen Sinn?

10) *Von krisenrobust zu agil und resilient:* Defensive Unternehmensmechanismen werden um proaktives, schnelles Agieren ergänzt. Dafür braucht es einen hohen Grad an Selbstorganisation (Lernen von Schwärmen) bei klarer gemeinsamer Ausrichtung.

11) *Von besser durch schneller und mehr zu besser durch cleverer:* Im Tagesgeschäft müssen Formate gefunden werden, die die vorhandenen Ressourcen passgenau nutzen. Je nach Situationsbedarf gibt es kollaborative Formate und ein definiertes Kontingent an Zeit, Raum und weiteren Ressourcen zur Reflexion (statt eines puren Aktionismus und endlos langer Analyseschleifen).

12) *Von Fokus nur auf Wirtschaftslogik zu Kernidentität im Kontext:* Ein Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit, Verantwortung und Anerkennung des Eingebettetseins in ein größeres Ganzes wird Entscheidungsstrukturen beeinflussen. Arbeit und Leben werden flüid in einander greifen. Unternehmen kehren in die Mitte der Gesellschaft zurück und sind über die

Wirtschaftslogik hinaus wieder mehr in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gefragt.

Anhaltspunkte zur Umsetzung

Strategiearbeit braucht daher anspruchsvolle – flexible und robuste – Dialogformate und Netzwerkfähigkeit, um die oben angeführten Dynamiken angemessen ernst zu nehmen. Simple, einfache Regeln für das „Wie“ beim Umgang mit Komplexität helfen, eine kollektive Ausrichtung und ein gemeinsames Verständnis über die Kernidentität des Unternehmens sicherzustellen. Es braucht Antworten auf die Fragen: „Wer sind wir? Was tun wir? Für wen? Wofür gibt es uns? Was sind unsere Ziele?“. Die flexible Konkretisierung braucht Vertrauen, kollektive Arbeitsfähigkeit und die oben skizzierten neuen Arbeitsformate neben und ergänzend zu, manchmal auch anstatt, klassischer Strategiearbeit der Expert_Innen. Die Strategieumsetzung erfordert aber Disziplin und – das ist neu – permanente Kommunikation. Disziplin meint auch Rituale, die Abstimmung institutionalisieren, Geleistetes visualisieren und so für alle klar ersichtlich die Gesamtsituation markieren. Diese Funktion ist wohl einer der wichtigsten gemeinsamen Nenner unterschiedlicher agiler Methoden. Permanente Kommunikation, um den kontinuierlichen Strategie- und Umsetzungsprozess, die ja jetzt miteinander verwoben Hand in Hand gehen, optimal aufeinander zu beziehen. Mit seiner effizienten Interaktions- und seiner starken Umsetzungsorientierung kann etwa Scrum eine hilfreiche Methode sein. Die Methode spielt dabei mit dem Paradoxon von Freiheit und Begrenzung und liefert eine Balance: Sowohl die totale Freiheit, wie die totale Begrenzung sind lähmend (siehe Artikel „Wandel“, Seite 8ff.).

Agilität und Muße

Hohes Tempo, operative Hektik, Inflation von Projekten erzeugen einen Sog. Wir beobachten, dass sich Unternehmen extrem viel vornehmen: Ehrgeiziges Wachstum (um Investoren zufrieden zu stellen) trifft auf anspruchsvolle Effizienz- (um wettbewerbsfähig zu bleiben) und Innovationsziele (um

auch technologisch an der Spitze zu sein). An welchen Schrauben kann dann noch gedreht werden, welche Gestaltungsspielräume bleiben? Ab wann und wo wird Überanstrengung durch hohe Ziele zu „Kaputtmachen“? Wie lange lässt sich ein Marathon im Sprint-Tempo bewältigen?

Der Druck steigt und führt zu Überanstrengung, Müdigkeit, Erschöpfung und schließlich einem Burnout von Organisationen. Um das zu vermeiden, muss der Wechsel von Spannung und Lösung der Spannung in der Strategie inhaltlich mitgedacht werden. Eine solche Strategie stellt spezifische Anforderungen: Organisation und Führung müssen in Richtung mehr Resilienz und Agilität entwickelt werden. Unsere These: Ein agiles und robustes Unternehmen weist eine

höhere Resilienz auf und gerät daher nicht so schnell in Gefahr, aus der Anstrengung in mutlose Überanstrengung zu geraten. Doch Agilität und der Einsatz agiler Methoden alleine sind keine Garantie, Erschöpfung und Überanstrengung zu vermeiden. Das ist so als würde man behaupten, ein neues Paar Lafschuhe mache es unmöglich je wieder Muskelkater zu bekommen.

Agile Methoden selbst können Abläufe markant beschleunigen sowie wirksamer und befriedigender gestalten. Gute agile Methoden bauen aber selbst auch Kontrollmechanismen ein, um innezuhalten (Spannung – Entspannung). Agilität braucht Zonen für „schöpferische Mühe“ und ein „Runterkommen“ und muss es erlauben, gemeinsam wieder Abstand zu gewinnen.

7+4 mit Robert Simons

Was wie eine plagiierte Glücksspielvariante klingt, ist in Wirklichkeit das genaue Gegenteil. Die sieben Fragen¹ und vier Leitsätze² nach Robert Simons von der Harvard Business School sollen dazu beitragen, aus erfolgreicher strategischer Steuerung und agiler Strategiearbeit im dynamischen bis chaotischen Umfeld eben kein Glücksspiel werden zu lassen. Unter dem Stichwort „Stress-Test Your Strategy“ stellt Simons folgende Fragen:

1. Wer ist Ihre wichtigste Kundengruppe?

Sammeln Sie alle möglichen Ressourcen dafür, um die Erwartungen dieser Kundengruppe zu verstehen, zu befriedigen und zu übertreffen.

2. Nach welchen Werten priorisieren Sie, wenn es um Shareholder, Mitarbeiter_Innen und Kund_Innen geht?

Schaffen Sie Klarheit darüber, wer bei schwierigen Trade-Offs Priorität genießt, damit Sie bei Zielkonflikten entscheiden können.

3. Was sind die wichtigsten Leistungsvariablen, die über Ihren Erfolg entscheiden?

Effektive Führung konzentriert sich nur auf jene Variablen, die darüber Aufschluss geben, woran die Umsetzung ihrer Strategie am ehesten scheitern könnte.

4. Welche Grenzen setzt Ihre Strategie dem Handeln Ihrer Mitarbeiter_Innen?

Wenn es um Sicherheit geht, ist es besser, Mitarbeiter_Innen zu sagen, was sie tun sollen; wenn Innovation im Vordergrund steht, was sie nicht tun sollen. Das schafft Freiraum für Kreativität in definierten Grenzen.

5. Wie erzeugen Sie schöpferische Spannung?

Eine zentrale Aufgabe von Führung ist es, den externen Druck der Märkte auch im Unternehmen spürbar zu machen und in einen Sog zu übersetzen, der Energie und Kräfte bündelt.

6. Wie selbstverständlich ist es Ihren Mitarbeitern, gut zusammenzuarbeiten und einander zu unterstützen?

Um Commitment zwischen den Mitarbeiter_Innen sicherzustellen, braucht es Stolz auf ihre Arbeit und ihre Leistung, Identifikation mit der Gruppe, Vertrauen und Fairness – also das Entwickeln und Pflegen von „Communities of Practice“ und Netzwerken mit belastbaren Arbeitsbeziehungen.

7. Welche strategischen Unsicherheiten halten Sie auch nachts wach?

Strategien bauen auf Annahmen auf, die irgendwann nicht mehr stimmen. Beobachten Sie daher stets, ob die Grundannahmen, auf denen Ihre Strategie beruht, noch zutreffen.

Simons definiert vier einfache Elemente, die es für eine erfolgreiche strategische Steuerung braucht:

- 1. Geteilte Glaubenssysteme** befähigen und ermutigen Mitarbeiter, nach neuen Möglichkeiten zu suchen und einen Rahmen dafür zu haben. Sie vermitteln Grundwerte und geben Orientierung im Hinblick auf den Zweck des Unternehmens.
- 2. Etablierte Spielregeln und Standards (Governance)** helfen, Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter_Innen in ihren Entscheidungen zu minimieren. Wer sie verletzt, hat mit klaren Konsequenzen zu rechnen.
- 3. Diagnostische Steuerungssysteme** definieren kritische Erfolgsfaktoren, um die Leistung des Unternehmens abschätzen zu können (klassisches Controlling hat häufig viel zu viele und nicht priorisierte Variablen).
- 4. Interaktive Steuerungssysteme** ermöglichen es Führungskräften, Tendenzen auszumachen, die sich noch nicht sofort in Zahlen manifestieren: Das heißt, schwachen Signalen aus der Peripherie proaktiv zu begegnen (so wie oben beschrieben – Dialogformate mit Stakeholdern zum jeweiligen Thema).

¹ Simons, Robert: Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask. In: Harvard Business Review, Ausgabe November 2010, Boston.

² Simons, Robert: Control in an Age of Empowerment. In: Harvard Business Review, Ausgabe März/April 1995, Boston.

„Life is Not a Rollercoaster“ – Es ist viel chaotischer

Im Sommer des Jahres 2000 trällerte der irische Barde Ronan Keating verträumt-verliebt „Life is a Rollercoaster“. Mit Blick auf die turbulenten Nullerjahre könnte man ihm prophetische Qualitäten unterstellen. „Hey baby, you really got me flying tonight / Hey sugar, you almost got us punched in a fight.“ Von den kalt/warm-Wechselbädern jener Phase können auch viele Führungskräfte ein Lied singen. Wirklich geeignet ist die Metapher des Songtitels zur Beschreibung der aktuellen Situation jedoch nicht: Selbst eine Achterbahn fährt trotz aller „Ups and Downs“ nicht nur wie auf, sondern wirklich auf Schienen, folgt einer klar vorgegebenen Strecke.

Kann es gelingen, Veränderungsvorhaben in der VUCA-Welt auf Schiene zu bringen? Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Die Intensität des Wandels in den Unternehmen ist ja selbst wieder Spiegel der gerade stattfindenden gesellschaftlichen evolutionären Transformation.

Der Wandel des Wandels

Nachdem die „Aufräumarbeiten“ nach der Finanzkrise weitgehend abgeschlossen sind, geht es mittlerweile nicht mehr so sehr um Krisenmanagement. Im Moment geht es vor allem darum, sich an dieses komplexe und teilweise chaotische Umfeld anzupassen (vgl. Snowden/Boone 2007¹) und neue Antworten auf die Herausforderungen des Wandels zu finden. Justierungen betreffen nunmehr gleichermaßen Kosteneffizienz, Wachstum, Innovation, Reorganisation. „Nun ist Change selber im Umbruch“, schreiben wir in Issue_8. Das scheint sich immer mehr zu bewahrheiten. „Moving Target“ oder „Work in Progress“ werden zum Slogan vieler Change-Vorhaben, je mehr sich Initiativen und Veränderungen überlappen und beschleunigen.

Robustheit allein reicht nicht

Eines Tages soll der japanische Arzt Akiyama Shirobei im Tempel Dazai-Tenjin Bäume im Schneesturm beobachtet haben. Er bemerkte, dass viele Äste unter der Last der Schneemassen brachen. Die Weiden schienen das Schneetreiben aber gut zu überstehen – ihre Äste waren flexibel und gaben nach, der Schnee glitt zu Boden. Von dieser Betrachtung inspiriert soll Shirobei das Prinzip „Ju“ –

Agilitäts-Selbstcheck

Mit nachfolgendem Test fällt es leichter einzuschätzen, ob Ihre Organisation vom Einsatz agiler Methoden profitieren kann und ob die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Der Selbsttest dauert ca. 15 Minuten und gibt die Möglichkeit einer ersten Standortbestimmung zum Thema Agilität Ihres Unternehmens oder Unternehmensbereiches. Der Selbsttest ist in drei Module (A bis C) unterteilt. In Modul A wird die Agilität im eigenen Unternehmen (Unternehmensbereich) ermittelt. In Modul B wird der Bedarf für den Einsatz von agilen Managementmethoden festgestellt. Dabei wird in B1 der Bedarf im Tagesgeschäft und in B2 der Bedarf im Projekteinsatz ausgewiesen. Abschließend geht es in Modul C um die Ermittlung der notwendigen Voraussetzungen Ihres Unternehmens (Unternehmensbereiches) im Hinblick auf den Einsatz von agilen Managementmethoden.

Geben Sie im nachfolgenden Selbsttest bei den aufgeführten Aussagen jeweils den Grad Ihrer Zustimmung an: 3 Punkte für Zustimmung, 2 Punkte für teilweise Zustimmung, einen Punkt bei Nicht-Zustimmung. Danach summieren Sie Ihre Punkte.

A – Die Agilität im eigenen Unternehmen bzw. Unternehmensbereich

1. Ein hoher Anteil an initiierten Aktivitäten bzw. Projekten wird erfolgreich abgeschlossen.
2. Unsere Aktivitäten bzw. Projekte unterliegen einer großen Wandlung.
3. Die Mitarbeiter_Innen inkl. Führungskräfte haben die notwendige Kompetenz zur Lösung von unerwarteten Anforderungen.
4. Die Mitarbeiter_Innen inkl. Führungskräfte haben den Entscheidungsspielraum zur selbsttätigen Lösung von unerwarteten Anforderungen.
5. Die Mitarbeiter_Innen inkl. Führungskräfte haben einen einfachen und schnellen Zugang zu allen formellen und informellen Informationen.
6. Unser tägliches Umfeld im Markt ist volatil und dadurch ständigen Schwankungen und Änderungen unterworfen.
7. Das Unternehmen besitzt mit sehr gut vernetzten Führungskräften und Mitarbeiter_Innen gute Sensoren in den jeweiligen Zielmärkten.
8. Die Mitarbeiter_Innen inkl. Führungskräfte kennen die eigenen „key earning drivers“.

Ist die Summe höher als 16, ist die Agilität in Ihrem Unternehmen (Unternehmensbereich) stark ausgeprägt. Es reagiert rasch auf notwendige Änderungen. Änderungen erzeugen keine Irritationen in der Belegschaft. Liegt das Ergebnis höher als 8, befindet sich Ihr Unternehmen auf dem Weg in Richtung einer agilen Organisation. Ergebnisse unter 8 deuten darauf hin, dass Ihr Unternehmen (Unternehmensbereich) starr organisiert und/oder stark formalisiert ist, sowie auf notwendige Änderungen langsam reagiert.

sanft, flexibel – in den Kampfsport eingeführt haben. Im Namen und im Judo selber, hat sich diese Lektion bewahrt und bewahrheitet. Widerstandsfähigkeit ist demnach mehr als bloße Robustheit. Resilienz erfordert auch aktive Elemente – Agilität. Den Bäumen haben Menschen und Unternehmen eine entscheidende Fähigkeit voraus: Wir bewegen uns und andere. Wenn es brennt, können wir davon laufen, Hindernissen ausweichen und bei einem Gewitter Unterschlupf suchen, uns aber auch zugleich rasch in chancenreiche Positionen bewegen!

(Wieviel) Agilität verankern

Was ändert sich für Wandel, wenn es um Agilität geht? Einerseits setzt es die Perma-

nenz des Wandels voraus, die Bereitschaft für Veränderung aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig stellen sich nunmehr verstärkt Fragen zum Stabilitäts- (auch Business Continuity) und Grenzmanagement: Wo liegen die Grenzen des Wandels in Verbindung mit jenen der Organisation? Wer wird wann wie in den Wandel einbezogen? (Daher auch: Wen lässt man damit in Ruhe?) Wie wirkt das alles im System? Wo schafft man Raum für Agilität und wie viel? Agilität bedeutet auch, etwas im Prozess des Wandels für flexible Anpassungen offen zu halten. Was soll jedenfalls stabil bleiben? Was wird als volatil eingeschätzt und braucht daher besondere Achtsamkeit? Wie kann man Raum und Zeitfenster schaffen, um diese Fragen zu beantworten, wenn der Change-Druck im Alltag so hoch ist? Gerade wenn klassische Hierarchien durch Co-Creation und heterarchische Steuerung herausgefordert werden, tauchen im operativen Bereich auch ganz neue Fragen auf: Wer steuert? Wer hat Entscheidungs- und Definitionsmacht über die gemeinsame Wirklichkeit – über Zahlen, KPIs, Markteinschätzungen? Um Agilität zu erreichen, braucht es die richtigen Antworten auf diese Fragen und den Mut, sich ihnen zu stellen, zum Experiment und zum Fehlermachen. Für Veränderungsexpert_Innen sind das keine neuen, aber pointierter zu bearbeitende Fragen.

Mapping Change – What Change?

Diese Entwicklungen erfordern eine weitere Ausdifferenzierung von Change-Konzepten, um der Vielfalt und Dynamik unterschiedlicher Change-Ziele in Architektur, Design und Gestaltung der Change-Phasen gerecht zu werden. Eine Change-Landkarte kann helfen, die probaten Mittel zu finden, um die unterschiedlichen Change-Vorhaben angemessen zu gestalten und umzusetzen.

Die horizontale Achse beschreibt die Innenrelation, die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit und Transformationsbereitschaft des Systems. Die zentrale Ressource dabei ist die Change-Management-Kompetenz der involvierten Personen und der Organisation als Ganzer. Wie sehr ist dieses Ver-

änderungsvermögen verankert? Wo braucht das Unternehmen direkte Steuerung dazu? Wo gilt es, indirekt über Anreize und Kontext zu steuern (Selbstorganisation)?

Die vertikale Achse gibt das Ausmaß des benötigten oder angestrebten Change wieder (evolutionär bis tiefgreifend). Für die Initiatoren und Verantwortlichen von Veränderung ist die Karte ein nützliches Instrument:

- Sie macht unterschiedliche Einschätzungen geplanter Projekte auf der Landkarte in einer sehr frühen Phase deutlich. Dadurch hilft sie, notwendige Diskussion über Diagnose, Ziele und Konsequenzen für Architektur und Steuerung anzuregen. Nicht zuletzt schafft sie eine gemeinsame Ausrichtung.
- Sie hilft zu konkretisieren, welche Change-Management-Interventionen (Architektur, Rollen, Prozesse) jeweils am besten passen und welche Steuerungsstrategien in welcher Phase die größten Erfolgchancen haben („top down“ versus „bottom up“ Interventionen bzw. direkte versus Kontext- und Anreizsteuerung)

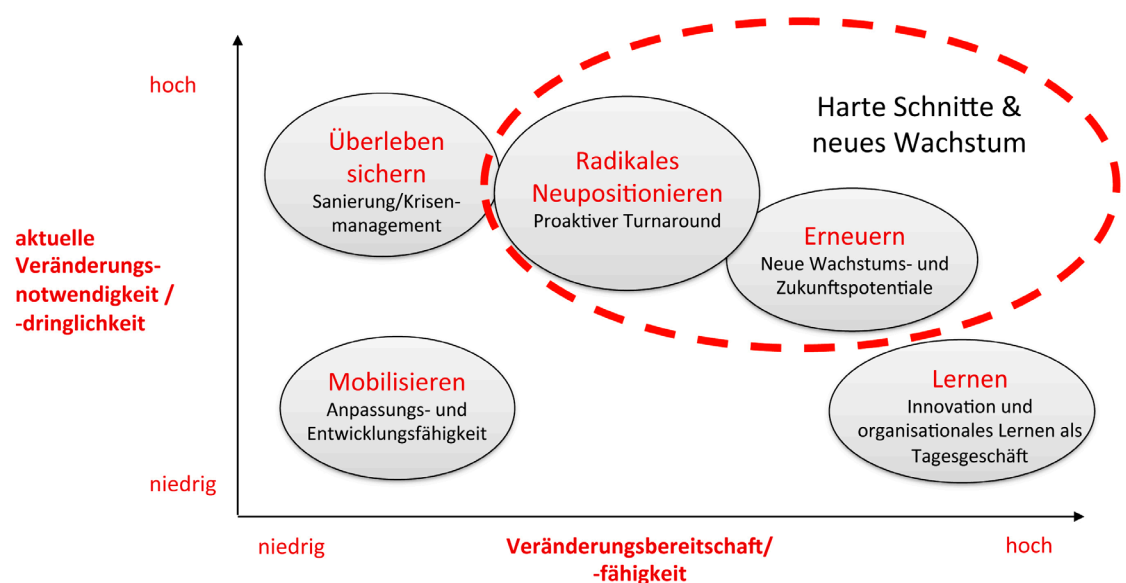
Im Kontext von Agilität gibt sie Orientierung, in welche Richtung sich ein Change-Vorhaben auf der Landkarte verschiebt oder anders positioniert werden kann – je nach Situationsdynamik. Die Landkarte ist also auch ein heuristisches Instrument: Sie leitet Reflexion an. Sie dient der Standortbestimmung und Neuorientierung. Sie hilft, diese zu explizieren, ihre Verwendung und Interpretation ist selbst Instrument und ein Ausdruck von Agilität.

Wandel muss sitzen

Letzter Punkt gewinnt vor allem im Kontext von Agilität an Bedeutung. Agile Change-Management Methoden sind ein Einschnitt in das Funktionieren von klassischen Organisationen. Dieser ist aber nicht immer notwendig. Manchmal führen auch herkömmliche Methoden zum gewünschten Erfolg. Oft reicht es auch, agile Formate wie Scrum in bereits bestehende Organisationsformen zu integrieren. Unser Senior Berater Manfred Brandstätter liefert auf seinem Blog „Organisationsgestalter.de“ mit der „Case Study“

Change-Landkarte

Treiber, Ziele, Prioritäten und Gestaltungsstrategien



Vgl. Heitger/Doujak, Managing Cuts and New Growth (2013)²

B1 – Bedarf an agilen Managementmethoden im Tagesgeschäft

1. Das Management Ihrer Unternehmensaktivitäten ist komplex und kompliziert.
2. Der Bedarf an schneller Reaktion auf Kunden_Innenanfragen im Kerngeschäft ist steigend.
3. Die Zufriedenheit der internen und externen Kund_Innen Ihrer Produkte bzw. Services sinkt.
4. Die Anzahl der Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation steigen tendenziell an.
5. Die Anzahl von internen Projekten steigt tendenziell an.

Ist das Ergebnis höher als 10, ist der Bedarf für den Einsatz agiler Methoden im Tagesgeschäft ausgeprägt. In diesem Fall empfehlen sich ein schneller Einstieg mit agilen Methoden und die Durchführung entsprechender Trainings. Liegt das Ergebnis höher als 5, ist für den Einsatz agiler Methoden ein möglicher Bedarf gegeben. Bei Ergebnissen unter 5, besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Bedarf für den Einsatz von agilen Managementmethoden im Tagesgeschäft Ihres Unternehmens (Unternehmensbereichs).

B2 – Bedarf an agilen Managementmethoden für Projektvorhaben

1. Die Erfolgsrate von Aktivitäten und Projekten ist rückläufig.
2. Die Komplexität der Projektvorhaben (Aktivitäten) steigt tendenziell.
3. Die Anzahl der Projektvorhaben (Aktivitäten) steigt tendenziell.
4. Unsere abgeschlossenen Aktivitäten und Projekte besitzen eine durchschnittliche Änderungsrate von mehr als 30%.
5. Die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeiter_Innen in meinen Vorhaben (Projekten und Aktivitäten) steigt tendenziell.

Ist das Ergebnis höher als 10, ist der Bedarf für den Einsatz agiler Methoden in Projekten ausgeprägt. In diesem Fall empfehlen sich ein schneller Einstieg mit agilen Methoden und die Durchführung entsprechender Trainings. Liegt das Ergebnis höher als 5, ist für den Einsatz agiler Methoden ein möglicher Bedarf gegeben. Bei Ergebnissen unter 5, besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Bedarf für den Einsatz von agilen Managementmethoden in Projekten Ihres Unternehmens (Unternehmensbereichs).

eines Telekommunikationsunternehmens ein recht einprägsames Beispiel dafür.³

Es darf aber nicht vergessen werden, dass agile Methoden wie Scrum voraussetzungsreich sind. Selbst wenn es sinnvoll ist, sie einzusetzen, ist zu klären, ob die existierende Kultur und Struktur ihre Umsetzung so ohne weiteres erlaubt. Sie brauchen Vertrauen genauso wie eine ausgeprägte Fehlerkultur.

Existierende Erfahrungen mit autonomen Teams, die nach benötigten Skills zusammengestellt wurden, bilden erfolgsversprechende Voraussetzungen. Schlussendlich braucht es aber auch Mitarbeiter_Innen, deren zeitliche Ressourcen eine Teilnahme an solchen Projekten erlauben.

Segel setzen und starten

Ein schrittweises, iteratives Vorgehen, durchdachtes Unternehmertum in hoher Vernetzung und die nötige Change-Kompetenz in einem heterogenen Team – ein Segelboot und seine Crew sind ein gutes Beispiel dafür. Wind und Wetter, Gewässer mit Untiefen und Klippen sind Synonym für chaotische Systeme und verunmöglichen es, einen direkten Kurs zu setzen, zumindest dann, wenn man schnell an sein Ziel gelangen will. Oft ist es nötig zu kreuzen, Wenden und Halsen zu setzen. Die Möglichkeit sein Ziel direkt anzusteuern, ist oft nicht gegeben. Man muss gemeinsam Schritt für Schritt opportune Gelegenheiten erkennen, Flauten umsegeln. Nicht zuletzt braucht es auch den Mut, die Segel zu setzen, ansonsten wird man sich seinem Ziel nicht nähern. Nötig ist also ein iteratives Vorgehen und Achtsamkeit – also Frühwarnsysteme und eine rasche Analyse und Umsetzung dieser Informationen durch schnelle dezentrale Entscheidungen. Agilität ist stark von der Initiative von Menschen – Führung und Mitarbeiter_Innen – und ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrer Erfahrung, sowie ihrem schnellen Zugang zu Informationen abhängig.

„Talk the Walk“

Wie kann man die Integration dieser Schritte, die auf direktem Weg oder eben über Umwege in Richtung Ziel führen, bewerkstelligen? Mittels Formaten, die den roten Faden – den Sinn und „das Wohin“ – sicherstellen und den Dialog dazu gestalten. Es braucht Kommunikation, die es erlaubt, Fragen nach Sinn und Zugehörigkeit auszuhandeln. Wenn in der Kommunikation früher die Maxime „Walk the talk“ (umsetzen, was man zuvor

C – Voraussetzungen für den Einsatz von agilen Managementmethoden für Tagesgeschäft bzw. Projektvorhaben

1. In der Organisation Ihres Verantwortungsbereichs existiert eine hohe Vertrauenskultur.
2. ... und es existiert eine ausgeprägt offene Fehlerkultur.
3. In der Organisation Ihres Verantwortungsbereichs besteht eine Verbindlichkeit zu autonomen Teams.
4. Das jeweilige Projektteam (Fachteam) wird nach den notwendigen Fähigkeiten und Begabungen individuell zusammengestellt.
5. In Ihrer Organisation existiert Knowhow bzw. Erfahrung im Einsatz von agilen Managementmethoden.
6. Ihre Mitarbeiter_Innen weisen eine hohe Projektverfügbarkeit auf.

Ist das Ergebnis höher als 12, sind die Voraussetzungen für den Einsatz von agilen Methoden in Ihrem Unternehmen ausgeprägt vorhanden. Liegt das Ergebnis höher als 6, liegt eine bedingte Voraussetzung in Ihrem Unternehmen vor. Haben Sie darüber hinaus aber einen hohen Bedarf im Einsatz von agilen Methoden (siehe Pkt. B und/oder C), so sollten Sie dabei notwendige Bewusstseinsbildung und Ausbildung in der Organisation mittelfristig aufbauen. Ein Ergebnis unter 6 bedeutet geringe bis keine Voraussetzungen für den Einsatz von agilen Methoden. Haben Sie darüber hinaus aber einen hohen Bedarf im Einsatz von agilen Methoden (siehe Pkt. B und/oder C), deutet dies darauf hin, dass Sie ehest möglich eine Verbesserung diesbezüglich mittels Bewusstseinsbildung und Ausbildung in der Organisation in Richtung Agilität herbeiführen sollten.

gesagt hat) galt, dreht sich dies heute um. Es gilt „Talk the walk“: Veränderung muss kommuniziert werden. Gerade in heterarchischen Strukturen ist es unerlässlich zu erklären, was man gerade tut und warum. Sinn kann nur im Teilen und „Mit-teilen“ entstehen.

„Wir steigen in denselben Fluss und doch nicht in denselben, wir sind es und wir sind es nicht“, besagt eines der wenigen Fragmente, die von Heraklits Lehren erhalten geblieben sind⁴. Darum geht es bei Wandel im agilen Unternehmen: Eine Kernidentität, zu der man sich und die vielen kleinen Schritte in Bezug setzen kann. Das ist die Aufgabe, die der großen gemeinsamen Erzählung eines Unternehmens zukommt: seiner Geschichte, seinen Figuren, seinen Erfolgen und vielleicht auch seinen überwundenen Niederlagen. Es braucht aber auch eine klar formulierte Change-Botschaft, die keine Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Unterfangens aufkommen lässt, sehr wohl aber Platz für Dialog und Kritik schafft.

¹ Snowden, David J. / Boone, Mary E.: A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review, 11/2007.

² Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Managing Cuts and New Growth: an Innovative Approach to Change Management. 2nd Edition. Wien: Goldegg Verlag, 2013.

³ <http://organisationsgestalter.blogspot.co.at/>

⁴ Fragment 49a DK vgl. Capelle, Wilhelm: Die Vorsokratiker - Fragmente und Quellenbericht. Stuttgart: Kröner, 2008.

Scrum – Agile Methode

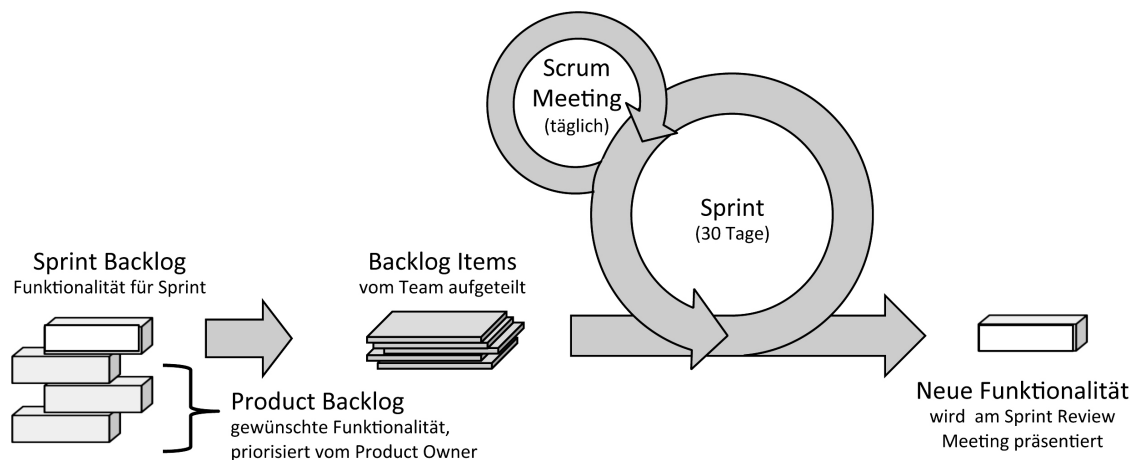
Scrum (engl. Gedränge) ist eine Projektmanagementmethode, die sich im Kontext der Softwareentwicklung entwickelt, jedoch viele Anleihen aus der „Lean Production“ bzw. aus dem „Lean Management“ nimmt. Mittlerweile greifen auch Unternehmen aus anderen Branchen auf diese Methode zurück. Dazu zählen Unternehmen im Medienbereich, in der Biotechnologie und in der Automobilbranche. Scrum lässt sich aber nicht nur im Projekt- sondern auch im Change-Management einsetzen. Als Ziel gilt unter anderem die ständige Weiterentwicklung der Perspektiven, Erkenntnisse und Erfahrungen aller Beteiligten: Mitarbeiter_Innen, aber auch Partner_Innen und Kund_Innen stehen dabei im Mittelpunkt.

In Scrum-Prozessen sind vor allem drei Rollen wesentlich:

- **Product Owner:** Diese/r legt Ziele fest, die das Team erreichen muss und stellt das Budget zur Verfügung. Zu ihren/seinen Aufgaben zählen die Priorisierung der einzelnen **Product-Backlog-Elemente** und die Festlegung der nächsten abzuarbeitenden Schritte: Aus diesen kann das Team nun eine Auswahl für den nächsten Sprint treffen.
- **Team:** Basierend auf seiner Expertise schätzt das Team den Aufwand für die Umsetzung der einzelnen Backlog-Elemente (zu erledigende Aufgaben) ab. Das Team arbeitet selbstorganisiert im Rahmen des Sprints (stabiles Zeitfenster) und kann selbst entscheiden, wie viele Elemente des Backlogs in diesem Sprint umgesetzt werden müssen.

- **Scrum Master:** Er oder sie steht dem Team als „Support“ zur Seite, sollte nicht mit der Rolle als Product Owner kombiniert werden, kann aber in Scrum-erfahrenen Organisationen durchaus Teil des Teams sein. Zu seinen oder ihren Aufgabenbereichen zählen:
 - Führt das gesamte Scrum-Projekt mit Blick auf Einhaltung der wenigen, jedoch sehr effektiven Scrum-Regeln (ist daher mehr ein „Zeremonienmeister“ als Projektleiter).
 - Sorgt für Transparenz während der gesamten Entwicklung und hilft Verbesserungspotentiale zu erkennen.
 - Sicherstellung der Produktivität des Teams durch die Herstellung optimaler Arbeitsbedingungen.
 - Obsorge dafür, dass der Product Owner die Selbstorganisationsprozesse des Teams nicht stört.
 - Ist in Initialprojekten, der Einführung von Scrum in bestehende Projektorganisationen zusätzlich als Change-Agent tätig. In dieser Rolle geht es darum, gemeinsam mit dem Management die für Scrum notwendigen Voraussetzungen zu schaffen und Product Owner und Team auf ihre Rollen vorzubereiten und zu unterstützen.

Der Product Owner ist hauptverantwortlich für das Product Backlog: Es enthält die Anforderungen des zu entwickelnden Produkts oder des zu bewerkstelligenden Change. Die Product Backlog-Elemente werden als Funktionsbeschreibungen in Form sogenannter User Stories ausformuliert. In diesen wird mit wenigen Worten die jeweilige



Funktionalität aus Sicht der Nutzer_Innen beschrieben. Gleichzeitig werden darin die dafür notwendigen Akzeptanzkriterien definiert. Das macht Scrum interessant für die Anwendung als Projektmanagement-methode in anderen Branchen. Aber auch für die „agile“ Adaptierung traditioneller Management Werkzeuge, wie z.B. jenen des Change-Managements. Vor jedem Sprint werden die Elemente des Product Backlogs neu bewertet und priorisiert, dabei können bestehende Elemente entfernt sowie neue hinzugefügt werden. Hoch priorisierte „Features“ werden vom Team im Aufwand geschätzt und in den Sprint Backlog übernommen.

Im **Sprintplanning Meeting** definiert der Product Owner das Sprintziel. Daran orientiert sich das Team und sucht sich eigenständig jene Arbeitsschritte aus dem Product Backlog (zumeist die am höchsten priorisierten) heraus, die dem Ziel des kommenden Sprints entsprechen, und nimmt sie damit in den Sprint Backlog auf. In einem nächsten Schritt bricht das Team die Arbeitsschritte auf kleinere Aufgaben (sollten nicht mehr als zwei Arbeitstage erfordern) herunter. Diese werden im Sprint Backlog festgehalten, das so alle Aufgaben enthält, um die Ziele des Sprints umzusetzen. Bei der Planung des Sprints

werden nur so viele Aufgaben eingeplant, wie das Team an Kapazität (= Arbeitstage × Anzahl an Teammitgliedern × Tagesarbeitszeit) aufweisen kann.

Der Sprint bezeichnet die Umsetzung einer Iteration: Im Projektmanagement dauert ein Sprint gewöhnlich zehn bis dreißig, bei Verwendung in Change-Management-Projekten, erfahrungsgemäß vierzehn Arbeitstage. Im **Daily Scrum**, einem täglichen, maximal fünfzehn-minütigen Meeting, tauschen sich die Teammitglieder über ihre Fortschritte, nächsten Arbeitsschritte und etwaigen Probleme aus – sehr strukturiert, notwendige Absprachen finden außerhalb des Meetings zwischen den nötigen Beteiligten statt. Erledigte Aufgaben werden im Sprint-Backlog und am Scrum-Board aktualisiert sowie im **Burndown-Chart** eingetragen. Das Scrum-Board, oftmals eine einfache Pinnwand, ist in Form einer Tabelle aufgebaut: Die Zeilen beinhalten die einzelnen Backlog-Items und daraus resultierende Aufgaben. Die Spalten geben Aufschluss über deren Status: Tasks offen, in Arbeit, erledigt, abgeschlossen und abgenommen. Mit dem **Burndown-Chart** wird die aktuelle Gesamtsituation des Projektes visualisiert, indem die noch verbleibenden Tätigkeiten den noch offenen Tasks gegenübergestellt werden. Etwaige

Probleme werden in das **Impediment-Backlog** eingetragen, um vom Team und dem Scrum Master bearbeitet zu werden.

Nach einer abgeschlossenen Sprintphase werden zwei Meetings abgehalten: Im **Review** wird das Sprint-Ergebnis vom Product Owner – eventuell auch gemeinsam mit den Kund_Innen – anhand der Akzeptanzkriterien der User Stories geprüft und abgenommen. Der Product Owner prüft, ob das Sprint-Ergebnis den Anforderungen entspricht. Eventuelle Änderungen, die während eines Sprints aus Sicht der Kund_Innen bzw. des Product Owners oder aber auch durch das Team notiert werden, werden im Product Backlog dokumentiert und vor der nächsten Sprintplanung besprochen und priorisiert (d.h. während des Sprints keine Änderungen des aktuellen Sprintplanes als Schutz für die intensive Arbeit des Teams mit Fokus auf die Umsetzung der dann aktuellen User Story der Kund_Innen).

In der **Retrospektive** steht der Ablauf des Sprints im Mittelpunkt: Verlauf der Arbeit, positive Erfahrungen, Verbesserungsmöglichkeiten und auch Hindernisse. Alle dabei der Organisation zugeordneten Themen werden vom Team aufgenommen und fließen in die Organisation des neuen Sprints ein. Die Retrospektive wird vom Scrum Master moderiert. Das Team agiert auch hier selbstverantwortlich.

WYSIWYG: What You See Is Where You Go! – Kommunikation als Schlüssel zu agiler Führung

Für die wenigsten Führungskräfte besteht die Möglichkeit, auf einen Berg zu laufen und sich von höchster Stelle Anweisungen in Form von in Stein gemeißelten immerwährend gültigen Regeln zu holen. Hätte Moses diesen Trumpf nicht im Ärmel gehabt, hätte er wohl andere Strategien entwickeln müssen, um sein Volk trotz aller unberechenbaren Gefahren ins Gelobte Land zu führen. Immerhin hatte er ein Ziel vor Augen. Noch besser sind natürlich vier oder noch mehr Augen, um Gefahren auszumachen. Es erleichtert eine permanente gemeinsame Anpassung an sich verändernde Handlungskontexte. Führung wird heute mehr denn je zu einer Gemeinschaftsleistung. Um es auf eine zugespitzte These zu bringen: „Community organizing replaces management.“ – Leadership, Führung wird dadurch aber wichtiger denn je und erfindet sich in manchen Dimensionen neu – eben zum Beispiel als Architekt und Designer für „Communities“, die Ressource für Agilität sind.

Moses wäre in so einer Konstellation alles andere als überflüssig gewesen. Seine Rolle wäre aber komplexer geworden. Mit Sicherheit hätte er neue methodische Kompetenzen erlernen müssen. Etwa die Fähigkeit neuartige Organisationsdesigns zu kreieren, die Co-Creation, Aushandlungsprozessen und heterarchischer Steuerung Raum geben, wo diese erforderlich sind. Vielleicht ähnlicher der Rolle des Scrum-Masters (siehe Scrum, Seite 13ff.), der weniger lenkt, als vielmehr versucht, dem Scrum-Team zu dienen und Hindernisse aus dem Weg zu

räumen. Um in der Metapher zu bleiben: das Rote Meer zu teilen.

Der Star ist die Mannschaft?

Fußballspieler wie Beckenbauer, Netzer, Effenberg oder auch Herzog waren oft der entscheidende Faktor für den Erfolg ihrer Mannschaften, weshalb ihnen auf und neben dem Platz große Freiheiten zugestanden wurden. Fußball heute funktioniert anders. „Top-Mannschaften zeichnen sich nicht mehr durch einen überragenden Akteur aus, sondern verteilen die spielerische Last auf mehrere Schultern. Das Paradebeispiel hierfür ist natürlich der FC Barcelona, bei dem jeder einzelne Spieler den Unterschied ausmachen kann.“¹ Berti Vogts sollte spät aber doch recht behalten: „Der Star ist die Mannschaft.“

Die aktuell erfolgreichsten Mannschaften sind jene, die sich als Kollektive am intelligentesten bewegen. Das erfordert natürlich permanente Aufmerksamkeit und vor allem geübte, selbstverständliche Abstimmung der einzelnen Akteure, schnelles Abwägen von Spielsituationen und Handlungsoptionen hin auf ihre Chancen und Risiken mit blitzartiger Umsetzung. Selbst wenn gegnerische Mannschaften versuchen, eingeübte Spielzüge und Muster gegen eine Mannschaft zu wenden, sind es gerade diese Mannschaften, die sich selbst aus solchen Situationen befreien können. Jeder nimmt wahr und bewegt sich in einem abgesteckten Areal, muss dies aber in Bezug zum großen Ganzen tun. Das erfordert Disziplin, Vertrauen, Achtsamkeit und eine hohe physische und kognitive Agilität. Die veränderte Organisation auf dem Platz

hat sich auch auf jene abseits des Platzes ausgewirkt: „Mittlerweile sind daher Mannschaftsgremien wichtiger als der Kapitän. Es wird versucht, nicht nur die Last des Spielaufbaus, sondern auch die Führung der Mannschaft auf mehrere Schultern zu verteilen.“² Führung ist immer ein sozialer Prozess. Neu ist aber, auf dem Platz und abseits von ihm, der Community-Gedanke. Steigende Anforderung und die Notwendigkeit zu dichter Vernetzung machen Führung vermehrt zu einer Community-Leistung der Umsetzer.

Kommunikation als Schlüsselspieler

Essentiell ist aber nicht nur, ein Kollektiv von Spieler_Innen zu haben, das miteinander kommuniziert. Schlussendlich ist es der Trainer_Innenstab, der mit der Mannschaft arbeitet und versucht, diese auf unvorbereitete Situationen vorzubereiten. Eine routinierte Abwicklung des regulären Trainingsbetriebs und der taktischen Analyse reicht aber auf Dauer nicht aus. Die erfolgreichsten Mannschaften der letzten Jahre waren jene, die schnell neuartige Spielsysteme entdeckt, analysiert und adaptiert haben. Dazu braucht es auch den Blick über den eigenen Trainingsplatz und -alltag hinaus.

Dabei gibt es natürliche viele unterschiedliche Varianten, um kollektives Lernen zu gestalten: Während der „Wödmasta“, Ernst Happel, vor allem auf spielerische Elemente bei der Taktikschulung setzte, wählten Trainer wie Johan Cruyff kommunikativere Ansätze. Beide waren extrem erfolgreich. Für Cruyff spricht aber auch noch, dass viele seiner Spieler durch seinen Zugang wiederum selbst in die Lage versetzt wurden, Teams zu trainieren.

Bildführung und Führungsbilder – Führung 2.0?

Auch im Kontext von Scrum gilt die von Organisationstheoretiker James G. March ausgegebene Devise, Führung müsse eine Balance zwischen dem optimalen Nutzen von Bewährtem – „Exploit“ – und der Entwicklung von Neuem – „Explore“ – finden: „Maintaining appropriate balance between

exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity.“³ Führung bewegt sich mehr denn je im Spannungsfeld von „Sense“ und „Sensibility“. Wann müssen Prozesse geschlossen, wann geöffnet werden? Wann müssen Vorhaben be- und wann entschleunigt werden? Es braucht ein feines Sensorium und eine ausgeprägte Intuition für auch kleinste Abweichungen, um diese Fragen beantworten zu können – Führung braucht ein Navigationssystem für die Unternehmenssteuerung, ein Radar um Entscheidungen präzise auszurichten (siehe auch Artikel Strategie: 11 Trends der Unternehmensentwicklung des „Next Generation Enterprise“, Seite 4f.), um den Radar für Entscheidungen gut auszurichten. Und Führung braucht Investment in sich selbst – in die Führungsmannschaft – vor allem was das Zusammenwirken der Führungsebenen anlangt.

Ein Bild sagt mehr als ...

Das Akronym WYSIWYG – What You See Is What You Get – meint ursprünglich ein simples, aber in den frühen Achtzigern revolutionäres Darstellungsprinzip. Im Kontext von agiler Führung könnte man dagegen eine andere Bedeutung von WYSIWYG behaupten: „What You See, Is Where You Go!“ und zugleich „Where You Go, Is What You See!“ Nur selten ist bereits am Beginn eines Projekts ersichtlich, was an seinem Ende stehen muss, um spezifische Vorgaben zu erfüllen. Was man sieht, ist noch nicht, was man am Ende bekommen wird, sondern wo man gemeinsam hinwill. Die gemeinsame Geschichte zu erzählen, die den vielen Episoden agilen Handelns Sinn gibt, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Dabei spielt Visualisierung eine große Rolle.

¹ <http://spielverlagerung.de/2011/08/22/kommunikation-statt-leadership/>

² ebenda

³ March, G. James: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 1991.

Wie die Bilder laufen lernen – Zu Besuch im Animationsstudio

Der Einsatz von Visualisierungstools ist zwar eine innovative, aber keine neuartige Idee. In Animationsstudios ist Visualisierung zugleich Produktionsmittel als auch Führungsinstrument. Sie hilft kollektive, kreative Prozesse in einem oft unvorhersehbaren und hoch komplexen Umfeld anzuleiten, um von ein paar Ideen ausgehend zu einem am Beginn noch unbekannten, aber schlussendlich überzeugenden Ergebnis zu gelangen. Klaus Fekesa, Geschäftsführer von Friendly Fire und Jakob Schuh, Mitbegründer von Studio SOI, berichten uns von ihren Erfahrungen in der Animationsfilmbranche. Dabei wird deutlich, dass ihre Arbeit mit der Führung von komplexen Veränderungsinitiativen in Unternehmen durchaus vergleichbar ist. Das Gespräch führten Manfred Brandstätter und Matthias Pöll.

Im agilen Projektmanagement ist es oft nicht möglich, Ziele letztgültig zu definieren. Bei Methoden wie Scrum werden zum Beispiel Spezifikationen nicht mehr im Detail niedergeschrieben. Die einzelnen Teammitglieder bekommen Vorgaben und zugleich Freiraum, um Aufgaben zu erfüllen. Während dieser Sprints werden die Teams nicht in ihrer Arbeit gestört. Sind diese abgeschlossen, werden die Ergebnisse evaluiert. So kommt man Schritt für Schritt dem Endprodukt näher. Sind das Aspekte, die auch auf Ihre Arbeit zutreffen?

SCHUH Ich sehe auf den ersten Blick zwei Parallelen zu unserer Arbeit. Auf der einen Seite haben wir bei der Filmproduktion sehr

festen Requirements: Es gibt zum Beispiel Dinge wie die Lesbarkeit, d. h. verstehe ich, ganz objektiv betrachtet, in jeder Szene was passiert? Im Entstehungsprozess eines Films gibt es aber auch Aspekte, bei denen die Zielsetzung am Anfang nicht klar ist: Geist, Anspruch, die emotionale Ebene sind im Anfang viel schwieriger festzulegen.

Wie geht man dann mit dieser Unsicherheit um, bzw. wie bleibt man offen genug, um Fehlentwicklungen schnell korrigieren zu können?

FEKESA Es geht ganz zentral um Abstimmung, darum einen Prozess am Laufen zu halten und Optimierungen vorzunehmen. Jeder kommuniziert ja anders, schätzt Dinge anders ein, weshalb es auch nötig ist, Kontrollmechanismen einzuschieben, die eine erfolgreiche und fristgerechte Umsetzung des Projekts gewährleisten. Bei dieser spielen Geschmacksfragen eine große Rolle, unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten. Daher ist es wichtig, die Änderungstermine so festzulegen, dass die Änderungen noch leicht vorgenommen werden können. Wenn wir schon alles animiert haben und dem Kunden ein Detail nicht gefällt, ist es zu spät. Es gibt also so etwas wie einen „Point of no return“. Alle Änderungen, die hinter diesem liegen, sind mit erheblichen Mehrkosten verbunden.

SCHUH Es muss diese Möglichkeiten für Änderungen geben, denn das Geschichtenerzählen ist eine Gleichung mit vielen Unbekannten, die erst nach und nach gelöst werden können. Man möchte möglichst

wenige Irrwege haben, weil es ein wahnsinnig arbeitsteiliger Prozess ist. Teams bringen immer Unwägbarkeiten mit sich. Es ist also wichtig agil zu bleiben, auch wenn man es eigentlich nicht ist. Deshalb braucht man ein Tool, das es ermöglicht, so lange wie möglich für Änderungen offen zu bleiben. Trotz häufiger Abstimmungen und Prüfungen kann es dennoch immer wieder zu Fehlern kommen, aber man versucht, die Rate natürlich so niedrig wie möglich zu halten.

Das Ergebnis Ihrer Arbeit ist ja immer ein visuelles Produkt, aber welche Rolle spielt Visualisierung bereits im Entstehungsprozess?

SCHUH Jede Änderung, die bei der Herstellung eines Films vorgenommen werden muss, hat sofort große Auswirkungen auf mehreren Ebenen. Beim Trickfilm, bei dem jede Sekunde wahnsinnig viel kostet, heißt das zum Beispiel, ein möglichst niedriges Risikoniveau zu fahren. Es braucht dazu ein Projektmanagement, das diese Abhängigkeiten fest im Blick hat. Dabei helfen Storyboards bzw. deren Vorversionen, die Beatboards. Mit ihrer Hilfe kann man dem Endprodukt mit niedrigem Risikoniveau, so nah wie nur irgend möglich kommen. Der Film wird auf diese Weise, noch bevor die „wirkliche“ Arbeit beginnt, sehr genau geplant.

Wie funktioniert die Arbeit mit dem Storyboard?

FEKESA Es gibt einen eigenen Projektplan, das Storyboard ist Teil davon. Ein Storyboard ist bei uns wirklich der erste Schritt: Es ist eine geskribbelte Darstellung der verschiedenen Szenen, die man drehen wird. Es hält den Handlungsstrang fest und ist ein Versuch dem gesprochen Wort und dem Text auch ein Bild zu geben. Damit kann man ganz einfach mehrere Sinne gleichzeitig triggern. Die Agentur und die Kunden können sich so leichter Gedanken darüber machen und Ideen dazu entwickeln. Das macht es wiederum für uns leichter mit der Agentur und dem Kunden zu kommunizieren. Wenn alle wissen,

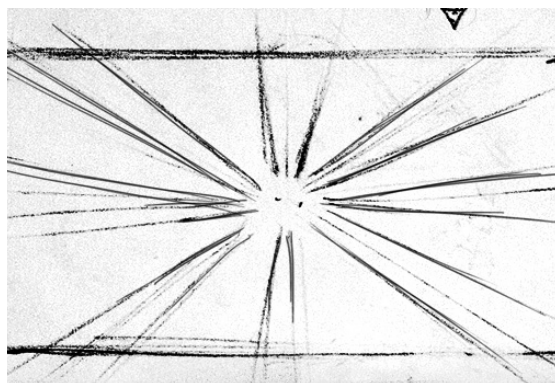
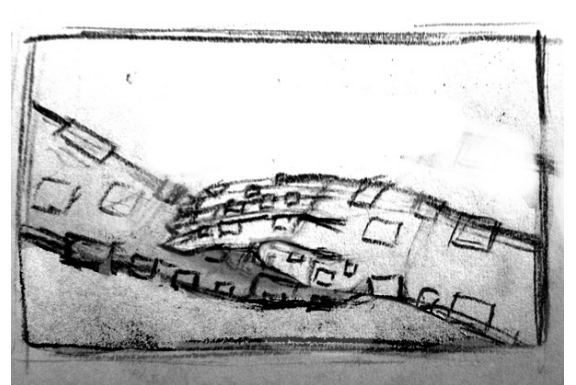
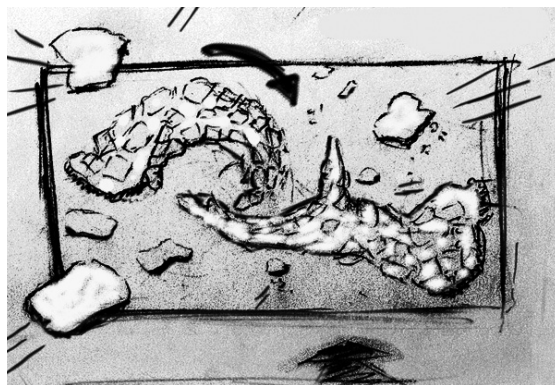
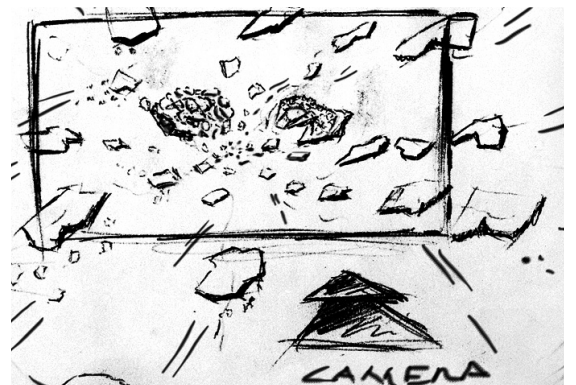
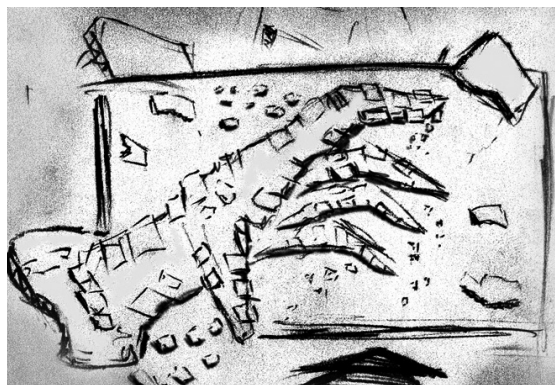
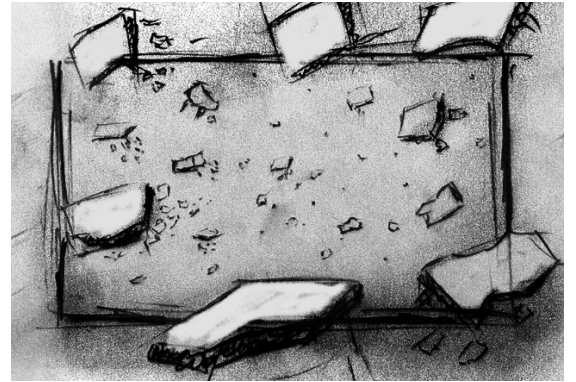
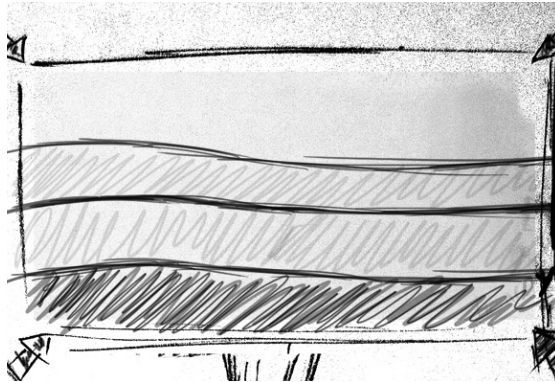
worum es geht, ist die Gefahr von Überraschungen viel geringer und da helfen solche visuellen Werkzeuge wie das Storyboard ganz immens.

SCHUH Bevor man ans Storyboard geht, um mit der konkreten Visualisierung zu beginnen, wird vorher sehr lange am Beatboard gearbeitet. Ganz im Sinne eines niedrigen Risikoniveaus. Es zeigt den Rhythmus der Geschichte, die erzählt werden soll, also Erkenntnisse, Emotionen, Höhe- und Wendepunkte. Es ist nicht nur eine reine Visualisierung, sondern vielmehr ein Tool, um an der Problemlösung an sich zu schleifen. Anhand des Beatboards wird außerdem mit den verschiedenen Departments und dem Kunden gearbeitet, um alle grundlegenden Dinge festzulegen und abzustimmen. Wenn einmal ein Projekt in der Storyboard-Phase ist, hat das Beatboard ausgedient, es wird nicht mehr daran gearbeitet oder anderweitig verwendet. Das Storyboard ist quasi schon fast das fertige Produkt, also dem tatsächlichen Film am ähnlichsten.

Das Storyboard fungiert also auch als Kommunikationsinstrument für die involvierten Parteien?

FEKESA Normalerweise ist es so, dass es Konzepte von der Agentur gibt, die inhaltlich bestimmen, was sich in einem TV-Spot abzuspielen hat. Diese Konzepte bekommen wir und machen daraus Storyboards damit dieses Konzept auch bildhaft eingefangen wird. Dieses Storyboard geht dann zur Agentur, die es mit dem Kunden bespricht. Dann geht es wieder zurück zu uns, wir arbeiten gegebenenfalls die Änderungswünsche ein und setzen es um. Dann beginnt in ständiger Abstimmung mit dem Kunden und der Agentur die Umsetzungsphase. Am Ende dieser steht das Pre-Production-Meeting zwischen Kunde, Agentur und Produktion. Da werden anhand des Storyboards noch einmal alle Fragen geklärt und der Produktionsplan veranschaulicht.

(Fortsetzung auf Seite 21)



Storyboard-Entwürfe für einen Viral-Spot zur Einführung des Samsung Galaxy S4
© Friendly Fire

SCHUH Beat- und Storyboard sind auf jeden Fall beides Tools der Prävisualisierung. Sie richten sich an unterschiedliche Adressaten, die unterschiedlich darauf „zugreifen“. Eine Nutzungsmöglichkeit ist zum Beispiel eine Art Test-Screening. Da werden in einem schauspielerischen Akt Bilder, nachgestellt und zum Leben erweckt. Dadurch kann sich u. a. der Regisseur ein Feedback zur Wirkung einholen oder Publikumsreaktionen testen. Bei dem Gespräch mit den Produzenten bzw. den Kunden dagegen, geht es vielmehr darum anhand des Boards zu überprüfen, ob alles den Wünschen und Vorstellungen entspricht. Durch die Möglichkeit des Probierens und Visualisierens kann man prüfen, ob alle überhaupt über die gleiche Sache reden, die gleiche Idee verfolgen, den gleichen Film sehen. Im Grunde ist das Storyboard nicht zu toppen. Ein effektives und einfaches Tool, mit großer Wirkung.

Was sind die großen Knackpunkte einer Produktion?

SCHUH Häufig ist es so, dass die Finanzierung von außen kommt. Also eine Produktionsfirma fragt uns an und wir übernehmen bei dem Projekt sowohl die Herstellung, als auch die künstlerische Leitung. Man kann sich vorstellen, dass dieses Konstrukt auf unserer Seite nicht immer ganz leicht ist, weil man sowohl die künstlerische Qualität als auch die Herstellungskosten im Auge haben muss. Es bringt nichts, wenn ein Film viele Preise und Auszeichnungen bekommt, aber das Budget völlig gesprengt wurde, weil wir an den Rückflüssen so gut wie nie beteiligt sind. Der Kunde möchte natürlich für sein Budget den bestmöglichen Film haben. Wir möchten das auch, müssen aber am Ende des Tages auch davon leben können. Die „harten“ und „weichen“ Kriterien für einen Film müssen demnach immer in einem Dialog stehen. Das macht eine ständige Kommunikation und Feinabstimmungen zwischen allen Beteiligten erforderlich. Diese Art der Arbeitsweise erfordert „agile“ Tools, die einem erlauben, die Folgen dieser Änderungen und Neuerungen in ihrer Auswirkung auf den gesamten Film bewertbar und sichtbar zu machen.

Klaus Fekesa / Friendly Fire (Wien, AT)



Klaus Fekesa ist Geschäftsführer der Produktionsfirma Friendly Fire. Seit 2004 ist das Unternehmen vor allem für Werbekunden im Bereich 3D-Visualisierungen tätig. Diese kommen vor allem in TV-Spots

– etwa das S-Budget „Börserl“ –, aber auch in Featurefilmen zum Einsatz. Friendly Fire setzte von Anfang an auf ein international agierendes Agenturnetzwerk und hat mittlerweile ein zweites Büro in Sofia geschaffen, das den osteuropäischen Markt bedienen soll.

Jakob Schuh / Studio SOI (Ludwigsburg, DE)

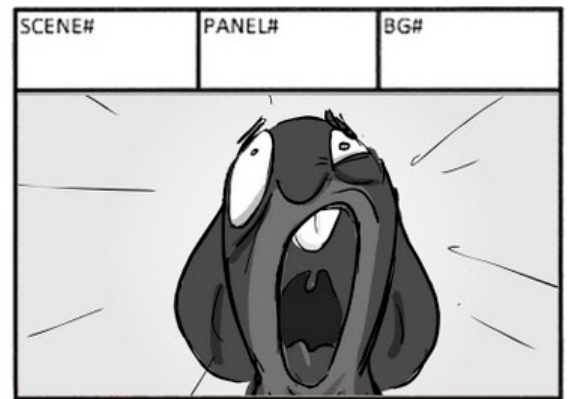
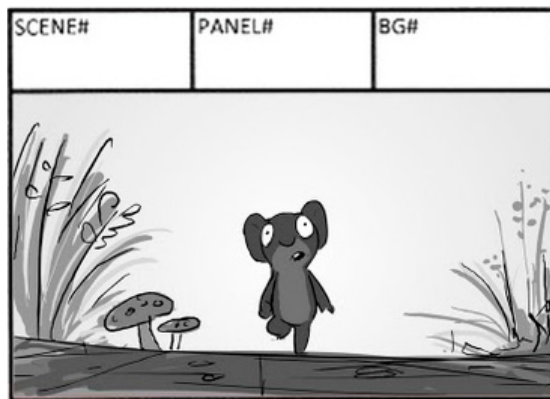


Jakob Schuh ist Regisseur und Mitbegründer von Studio SOI. Sein Film „Der Gruffelo“ wurde 2010 für den BAFTA Award und 2011 für den Oscar als bester animierter Kurzfilm nominiert. Das 2003 gegründete Anima-

tionsstudio versteht sich besonders auf die vielfältige Visualisierung des Geschichtenerzählens. Ansässig ist das Studio in Ludwigsburg, in unmittelbarer Nähe des Instituts für Animation. Dies schafft die Voraussetzung für eine Kombination aus jungen Talenten und jahrelanger Erfahrung.



Beatboard-Entwurf links und Umsetzung im Film rechts
aus „The Gruffalo“ (Jakob Schuh/2009), Zeichnungen: Max Lang



Storyboard-Entwürfe, Zeichnungen: Max Lang



Arbeit mit dem Beatboard an der Pinnwand, alle Bilder © Studio SOI

Video: „Agile Change“ – Was ist das?

„Immer seltener funktionieren Change-Projekte nach dem Schema: Ziele und Auftrag – Ergebnisdefinition – Planung von Terminen und Kosten – Umsetzung. „Agile-Change-Management“ ist offener und plant bewusst Raum für Unbekanntes ein. Senior Berater Manfred Brandstätter erklärt im Gespräch mit Barbara Heitger, wie das genau funktionieren kann, was Scrum als Ansatz ausmacht und warum diese Methode, die eigentlich aus der Softwareentwicklung kommt, auch ein wertvolles Tool für agilen Change sein kann. Er verrät, wie Scrum es schafft, mit einfachen Regeln, wenigen Rollen, iterativem Vorgehen und ritualisierten Abläufen, Komplexität zu reduzieren und gleichzeitig für Dynamik sorgt, sodass durch Scrum aus chaotischen Umfeldern mit unklaren Anforderungen in heterarchischer Teamarbeit maßgeschneiderte Lösungen entstehen.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:

<http://youtu.be/2btRx9z75jU>

Heitger Consulting GmbH

Schwarzspanierstraße 15/1/5

A 1090 Wien

T +43 1 4093646

F +43 1 4093646-90

E office@heitgerconsulting.com

www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2013

Herausgeberin: Barbara Heitger

Redaktion: Manfred Brandstätter, Judith

Kölblinger, Mira Kolenc, Matthias Pöll,

Annika Serfass

Autoren: Barbara Heitger, Werner

Sturmberger

Gestaltung: Bueronardin

Illustration: Katharina Ralser

Technik: Alois Gstöttner

Videos: Christan Venosa