

SCRUM als bekanntestes Element von Agilem Arbeiten ist bereits deutlich mehr als nur eine einfache Methodik: es ist ein *Rahmenwerk*, aufgebaut auf bestimmten Werten und Prinzipien, definierten Rollen, Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen, die eng miteinander verzahnt sind.

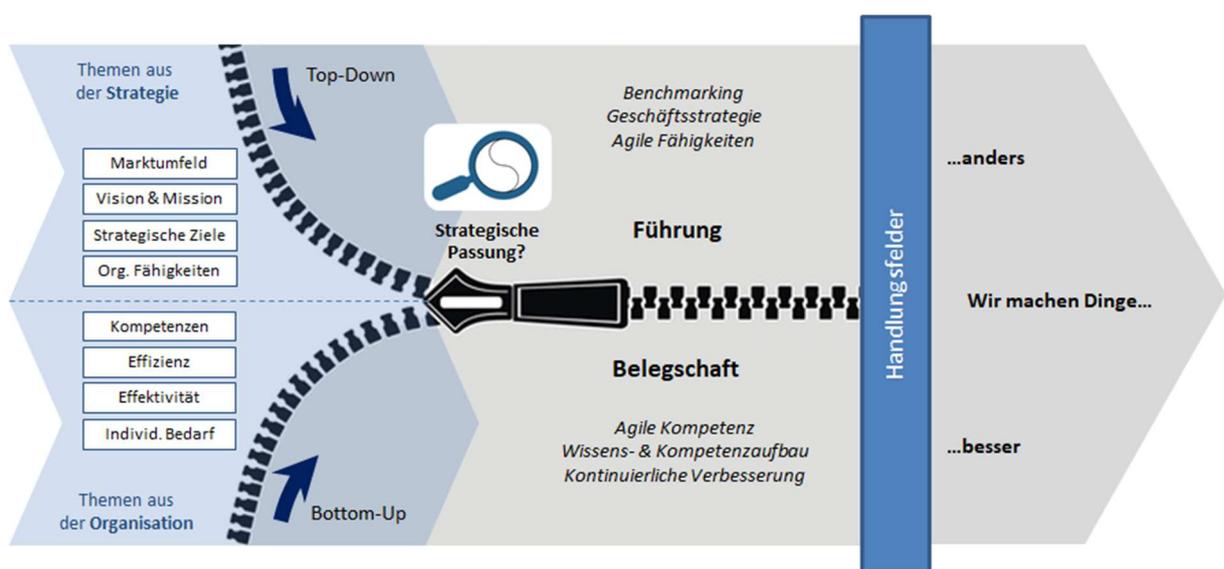
In der Praxis werden häufig nur einzelne Werkzeuge oder Methoden aus dem Agilen Framework ausgewählt, wie z.B. *Daily Standup-Meetings* oder die KanBan-ähnlichen *Task Boards*. Oft sind es die Elemente, deren unmittelbarer Nutzen sich leicht erschließt und die schnell wirksam werden. Man wird zwar damit sichtbare Fortschritte, wie eine deutlich verbesserte Transparenz in der Zusammenarbeit, erzielen. Allerdings muss man sich bewusst sein, dass man das volle Potenzial agilen Arbeitens und Führens damit nicht heben wird, da die sich gegenseitig unterstützenden Effekte *aller* agilen Elemente entfallen.

Warum Strategie elementar ist.

Es hat sich in der Praxis bewährt, das Thema "Agilität" mit einem *Bottom-Up-Down-Vorgehen* anzugehen. In der ersten frühen Phase liegen meist nur wenige Erfahrungen im Unternehmen vor. Es gilt, die Wissensbasis zu verbreitern und vor allem zu *lernen*. Nicht alles passt überall, nicht überall ist agiles Arbeiten hilfreich. Je konkreter die Überlegungen sind, desto schneller wird die Belegschaft auf den Zug aufspringen und durch erste echte Erfolge motiviert werden.

Wir bezeichnen diese erste Phase als *Pilotierung*. Sie ist gekennzeichnet von Bottom-Up gerichtetem *Lernen* und *Ausprobieren* anhand konkreter Anwendungsfälle. Je operativer und repräsentativer diese Fälle sind, desto besser. Das Management hat in dieser Phase vor allem eine beobachtende und Orientierung gebende Rolle.

Laufen die Piloten gut mit Ergebnissen, die Mut machen für mehr, dann wird es früher oder später notwendig, das bisherige *Bottom-up* Vorgehen mit einer strategischen *Top-Down* Komponente zu ergänzen. Das ist nötig, um die nächsten Schritte richtig priorisieren zu können und vor allem die aus der Bottom-Up Phase entstandenen Erkenntnisse *zielgerichtet* und *nachhaltig* zu verwerten.



Die Praxis zeigt, dass die Verzahnung des Bottom-up- mit dem Top-Down Ansatz für viele Unternehmen eine große Herausforderung darstellt, denn sie lässt sich ohne eine ausformulierte,

in die Zukunft gerichtete Geschäftsstrategie kaum bewerkstelligen. Immer wieder überraschend ist dabei, dass viele Unternehmen gar keine Strategie haben, bzw. etwas als Strategie bezeichnen, was eher ein Fortschreiben der Vergangenheit als eine zielgerichtete Positionierung für die Zukunft darstellt.

**Bei jeder grundlegenden Änderung sollte *vorher* klar sein,
warum man sie angeht (Ratio),
was damit bezweckt werden soll (Ziel),
wo sie greift (Scope), und
wie man feststellen/messen kann, ob sie wirksam ist (Ergebnis) bzw.
ob man noch auf dem richtigen Weg ist.**

Ohne Strategie können diese Fragen nicht wirklich beantwortet werden. Auch vor dem Hintergrund der so wichtigen Kommunikation während des Veränderungsprozesses ist es unabdingbar, dass diese "Story" für alle Betroffenen nachvollziehbar und in sich schlüssig ist.

Nachhaltige Veränderung nach der Pilotphase erfordert strategische Kernaussagen. Eine "agile Probierphase" ist sehr gut geeignet, eben diese Strategiediskussion im Unternehmen anzuregen. Gute Beispiele dafür gibt es genügend.

Auch wenn es kein allgemein gültiges Kochrezept für die (agile) Pilotphase geben kann, so lassen sich doch einige grundlegende strategische Fragestellungen und "Good Practices" herausfiltern, die typischerweise dort auftreten – und zwar unabhängig von der Branche oder dem Geschäftsmodell.

© Sep 2018

TYSCON Management Consulting