

## **Agile Organisationen – Werte und Prinzipien verbessern die Leistung und fordern heraus**

Es gibt immer mehr Anfragen von Firmen zu agiler Führung, Management und Organisationsformen. Agilität ist einerseits gerade Mode, jedoch auch bei konsequenter Umsetzung eine wesentliche Verbesserung in der Zusammenarbeit und Leistungserbringung. Höhere Kundenerwartungen, virtuelle Teams, komplexere Arbeitssituationen, digitale Beschleunigung, Internationalisierung und unbesetzte Arbeitsstellen führen in Unternehmen zu neuen Herausforderungen. Eine agile Organisation schafft eine wesentliche Verbesserung. Es ist für mich als Berater und Coach ein strategisches Schwerpunktthema. Das Wissen darüber ist in der beruflichen Praxis sehr unterschiedlich. Deshalb werde ich Sie mit meinen nächsten Newslettern darüber informieren. Sie erfahren heute, welche Werte und Prinzipien Agilität verfolgt und welche Bedeutung dies für Ihre Arbeit haben kann. Eine werteorientierte Organisation richtet sich im gemeinsamen Verhalten aus und erkennt wesentliche Verhaltensmuster für erfolgreiches Arbeiten. Hier liegt noch viel Entwicklungspotential in Unternehmen. Wie ist es in Ihrer Organisation?

Viel Freude und Erfolg bei der Arbeit wünscht Ihnen



Alois Summerer

Stellen wir uns ein Team mit gelebten Werten und klaren Prinzipien vor. Dieses schafft eine lebenswerte Kultur und hohe Leistungen. Dafür braucht es Zeit und einen Lernprozess. Nicht jeder Mitarbeiter kann dies gleich umsetzen. Es gibt klare Werte und Prinzipien, nach denen gearbeitet wird. Diese können natürlich noch selbstbestimmt angepasst oder verändert werden. Agiles Arbeiten ist alles andere als sich wegduckern, „Füße hochlegen“, Sündenböcke suchen oder anderen die Arbeit machen lassen. Bestimmte Werte und Prinzipien geben eine klare Orientierung.

Die Scrum-Methode ist die mit am besten im agilen Bereich entwickelte Arbeitsweise. Deshalb werde ich die eher allgemeinen Beschreibungen immer auch an Scrum-Bezeichnungen orientieren.

**Den Kunden zufriedenstellen**

Ein Grundmotiv für die agile Arbeitsweise ist, dass diese den Kunden besser einbindet, als herkömmliche Vorgehen. Kundenwünsche und Veränderungen werden schneller und besser berücksichtigt. Damit steigt die Kundenzufriedenheit erheblich. Der Product Owner (Auftraggeber der internen/externen Kundenseite) arbeitet immer wieder zeitnah mit und übernimmt die Verantwortung, dass der Auftrag erstmal klar und die ersten Schritte priorisiert sind. Nach jedem Sprint (Arbeitsphase für 4 bis 8 Wochen) bekommt der Kunde ein Zwischenergebnis und kann Änderungswünsche einbringen. Dieser iterative Prozess sorgt für kontinuierliche Ergebnislieferung und Abstimmung mit dem Auftraggeber. Der Kunde legt fest, was er bis wann benötigt. Das Team kalkuliert die Zeitressourcen und legt sich im Sprint fest, was es bis zum Ende liefern kann. Dies ist dann auch sehr verpflichtend für Kunde und Team.

### **Änderungen willkommen heißen**

Da nur bestimmte kurzfristige Arbeitsphasen bei Projekten von 4 – 8 Wochen jeweils geplant werden, können Änderungen am Ende der Phasen immer wieder mit eingebracht werden. Die Änderungswünsche des Kunden werden zeitnah und relativ früh in den jeweiligen Prozessen berücksichtigt.

### **Commitment zu Terminen, Aufgaben, Projekt und Unternehmen**

In agilen Teams werden die Aufgaben, die jeder macht und Termine der Fertigstellung konkret festgelegt. Jeder bestimmt selbst, was er bis wann leisten kann. Sollte das Sprintziel nicht erreicht werden, dann sind Team und Scrum Master gefordert, nach Lösungen zu suchen. Diese Selbstbestimmung verlangt andererseits ein klares Commitment, teilweise mit Handschlag, dass dies so umgesetzt wird und sich jeder an diese Absprache hält. Sollten zwischenzeitlich Probleme auftauchen, wie Mehrarbeit in anderen Projekten, Fehlzeiten von Kollegen oder Durchregieren einer Führungskraft, dann wird dies im Daily-Meeting angesprochen. Der Teamleiter (Scrum Master) sorgt für eine rasche Behebung und das Team arbeitet an einer Lösung tatkräftig mit. Die Termineinhaltung im Team und gegenüber dem Kunden (Sprintergebnisse) hat höchste Priorität. Wenn wegen einem Fehler länger gearbeitet werden muss, dann bleiben alle Teammitglieder am Arbeitsplatz, bis es eine Lösung gibt, auch wenn es 21.00 Uhr ist. Durch die weitreichende Selbstbestimmung entsteht eine starke Identifikation mit der Aufgabe, dem Team und dem Projekt.

### **Fokussierung auf das Wesentliche**

Dies verlangt von jedem einzelnen Teammitglied, dass es sich selbst nicht ablenkt und lernt, hochkonzentriert an seinen Aufgaben und am Erreichen des Sprint-Zieles zu arbeiten. Agiles Management benötigt eine hohe Selbstdisziplin, damit ein Mehrwert entsteht. Die Führungskraft (Scrum Master) löst oder verringert Störungen

von außen. Wenn jemand im Meeting zu ausführlich diskutiert oder vom Thema ablenkt, dann soll jeder Teilnehmer ein Zeichen geben (z.B. Kopf kurz auf die Tischplatte senken, rote Karte zeigen). Wer dies nicht tut, der zeigt noch Interesse am Thema. Der Sprecher bekommt direkt Feedback zu seiner Ausführlichkeit und kann sich steuern. Das Team hat eine Mitverantwortung über Wesentliches im Meeting und übernimmt Führung.

### **Offenheit und Transparenz**

Es wird eine Vertrauenskultur entwickelt. Fehler oder Versäumnisse können offen angesprochen werden, da es keine Bestrafungsmechanismen im Team oder Umfeld gibt. Eine Mutkultur unterstützt, dass jeder zu seiner Leistung steht, auch wenn es dabei Fehler gibt. Konstruktive Kritik ist erwünscht und es gibt viele Feedbackschleifen. Im Scrum-Board, einer Tafel mit allen einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeiter gibt es einen Überblick, was jedes Teammitglied noch erledigen wird, was in Bearbeitung ist und was schon fertiggestellt wurde. Die Teammitglieder und auch die Führung hat einen aktualisierten Überblick.

### **Respekt und positive Einstellung**

Jeder Mensch ist wertvoll und ein Individuum. Eine Herabwürdigung Einzelner darf es nicht geben, weder im Team noch durch das Management. Es gibt eine positive Grundannahme: „Jeder Mensch hat positive Absichten, solange er uns nicht vom Gegenteil überzeugt“. Diese Einstellung schafft Motivation und Energie Neues und Herausforderndes zu wagen. Respekt schließt konstruktive Kritik und Feedback mit ein.

### **Einfachheit und Mut**

Gerade Spezialisten neigen manchmal in die Detailtiefe zu gehen oder später geplante Funktionalitäten bereits sehr früh zu berücksichtigen. Dabei ändern sich oft nochmals die Rahmendaten und die geleistete Arbeit war teilweise umsonst. Mut gedeiht, wenn es offenes Feedback und Respekt gibt. Es geht um den Mut seine ehrliche Meinung zu sagen, konträr zu diskutieren, Fehler zu riskieren und auch unbequeme Wege zu gehen. Konstruktive Kritik und Feedback an Kollegen und der Organisation gehören dazu, damit aus Mut nicht Übermut oder Selbstüberschätzung wird. Auch der Mut in bestimmten Situationen „Nein“ zu sagen ist wichtig, um Dauerüberlastungen zu vermeiden, sich vor „Zeitdieben“ zu schützen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

### **Umsetzung der Werte und Prinzipien**

Damit diese Werte immer wieder gelebt werden, sollen diese mit den Mitarbeitern diskutiert und noch auf die Teamsituation abgestimmt werden. Es empfiehlt sich, dass alle drei bis 6 Monate eine Teamfeedbackrunde Rückmeldungen gibt, wie jedes Teammitglied diese Werte schon lebt. Achten Sie darauf, dass diese Werte auch in Beurteilungsbögen aufgenommen werden. In agilen Organisationen beurteilen nicht mehr die Führungskräfte, sondern die Teammitglieder sich gegenseitig. Als Führungskraft (Scrum Master) sind Sie in Meetings als Coach dabei und erkennen, wie die Werte schon gelebt werden. Sie können auch im Einzelgespräch Feedback geben und einholen. Die Prozesse im agilen Arbeiten unterstützen die Werte. Es braucht einerseits Zeit und Geduld bis neue Einstellungen und Verhaltensweisen entstehen können und andererseits auch klare Kritik und Feedback zum Umsetzungsgrad. Natürlich sollte auch die Führung beispielhaft vorgehen.

Im nächsten Newsletter erfahren Sie, welche Rolle und Aufgaben die Führung in agilen Organisationen einnimmt.