



CROSSVIEWS

**Oben ist nicht mehr vorn:
Weg von klassischen
Hierarchien, hin zur agilen
Organisation**

Zusammenfassung einer Veranstaltung des Beirats



«Agile Organisation» hiess das Thema des Jahres. Unter dem Titel «Oben ist nicht mehr vorn» wurde es an den CrossViews 2016 weiter vertieft. Drei Referenten ermöglichten ungeschminkte Einblicke in ihre bereits langjährigen Erfahrungen. Trotz selbstkritischen Anmerkungen und interessierten Fragen aus dem Publikum wurden die Chancen der «organisatorischen Revolution» kaum in Zweifel gezogen. Agile Organisationen mit vernetzten und weitgehend selbstständig handelnden und entscheidenden Teams werden demnach die klassischen Methoden mit Zielvorgaben und Kontrolle ersetzen, um den Herausforderungen der Umwelt aufgrund steigender Änderungsgeschwindigkeit, Digitalisierung etc. erfolgreich standzuhalten. Nicht nur Erfahrungen aus Software- bzw. IT-Industrie lassen aufhorchen. Auch in der Auto-, Flugzeug- und Zulieferindustrie kommen Scrum und andere Methoden vermehrt zur Anwendung. Ob sich die agile Organisation auf breiter Front durchsetzen und wie rasch das geschehen wird, dürfte nicht zuletzt vom Erfolg dieser Vorreiter abhängen.



GASTGEBER UND MODERATOR

Peter Mandler

Beiratspräsident



Jürgen Dittmar

Organisationspsychologe
und Systemischer Berater,
cocondi, München



Auch wenn die Anfänge der agilen Organisation weit über zehn Jahre zurückreichen, dürfte sie sich für etliche Führungskräfte ausserhalb der IT-Industrie noch immer wie ein weisser Fleck auf der Organisations-Landkarte ausmachen. Jürgen Dittmar, Organisationspsychologe und Systemischer Berater aus München, fasst deshalb die charakteristischen Aspekte der agilen Organisation mit Querverweisen auf ihre wichtigsten Geburtshelfer zusammen. Seine Ausführungen über die Ursachen, Ziele, Voraussetzungen sowie die Konsequenzen für die involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte zeugen sowohl von seiner langen Erfahrung mit dieser Thematik als auch von seiner Überzeugung, dass wir mithilfe dieser – für manche revolutionären – Organisationsform die grossen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts leichter meistern werden, als wenn wir grundsätzlich an den etablierten hierarchischen Prinzipien festhalten.

Als wichtigste Treiber in Richtung agile Organisation gelten Phänomene, mit denen alle Unternehmen je länger, je mehr zu kämpfen haben: Da ist die Geschwindigkeit, mit der sich heute vieles in der Umwelt ändert. Dann die Digitalisierung, die immer mehr Bereiche des Lebens erfasst und nicht nur für die erwähnte Änderungsgeschwindigkeit mitverantwortlich ist, sondern auch für deren Konsequenzen und damit für die Notwendigkeit, sich als Unternehmen ständig und rasch auf neue Entwicklungen und Herausforderungen einstellen zu müssen. Als weiterer Treiber sind die Komplexität und die Vernetzung zahlreicher Probleme zu nennen, auf die wir auch aus Sicht der Wirtschaft verlässliche Antworten suchen. Im Ausdruck VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) werden diese Aspekte zusammengefasst. Diese sollten heute nicht nur bei der Ausbildung von Führungskräften und Mitarbeitern gebührend berücksichtigt werden, sondern auch bei der Auslegung der gesamten Organisation eines zukunftsorientierten Unternehmens, ist Dittmar überzeugt.

Das Risiko der Komplexitätsfalle vermeiden

Mit der seit Jahrzehnten etablierten, wenn auch ständig weiterentwickelten hierarchischen Organisation stossen wir – so der Referent – immer häufiger an Grenzen. Komplexe Probleme mit noch komplexeren Projekten adressieren zu wollen, führe erfahrungsgemäss in die Komplexitätsfalle. Die IT-Industrie hat das als Erste bedacht und schon in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts erste Gehversuche mit einer alternativen Organisation ihrer Entwicklungsprozesse und der damit verbundenen Unternehmensbereiche unternommen. Nicht alle Bereiche eignen sich besonders gut dazu. Zur Beantwortung der Frage, welche prädestiniert sind – und welche nicht –, hat Dave Snowden das Cynefin-Framework entwickelt. Auf der Basis verschiedener Typologien von Kontexten liefert es Anhaltspunkte dafür, welche Art von Erklärungen und/oder Lösungen und damit Organisationsansätzen für bestimmte Aufgaben am ehesten geeignet sind. Snowden unterscheidet komplexe, komplizierte, chaotische und einfache Systeme, die er nochmals differenziert. Es bleibt ein Rest, der diesen vier Kategorien nicht so einfach zugeordnet werden kann, der Bereich «Disorder». Doch genau diesem würden wir unsere Aufgaben gemäss Snowden (aus Bequemlichkeit) häufig zuweisen. Jürgen Dittmar wertet es nun als wichtige Management-Skills zu analysieren, welcher der vier ersten Kategorien (anstelle von «Disorder») die zu beantwortenden Fragen tatsächlich zugeordnet werden sollten, um anschliessend den optimalen organisationalen Lösungsansatz zu finden.

Neue Werte, weniger Titel und Strukturen

Was kennzeichnet nun eine agile Organisation im Unterschied zur traditionellen hierarchischen Methode? Im «Manifest für Agile Softwareentwicklung» werden u. a. folgende Prinzipien hervorgehoben: Individuen und Interaktionen werden höher gewichtet als Prozesse und Werkzeuge; die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung; und das Reagieren auf Veränderung wird höher gewichtet als das (sture) Befolgen eines Plans.

«SCRUM IST EINFACH ZU VERSTEHEN, ABER NICHT EINFACH UMZUSETZEN.»

JÜRGEN DITTMAR

Die Entwickler (in der Softwareindustrie, in anderen Branchen andere Mitarbeitende) erhalten in der agilen Organisation einen völlig neuen Stellenwert, aber auch neue Freiheiten und mehr Verantwortung als in hierarchischen Organisationen. Titel, Organigramme, Leitungsebenen etc. werden vielfach eliminiert oder verlieren ihre Bedeutung. Teams übernehmen Aufgaben und Verantwortung und organisieren sich selbst.

Rugby als Quelle

Scrum ist die Methode, die sich für die Entwicklung einer agilen Organisation im Markt gegenüber zahlreichen anderen durchgesetzt hat. Name und Typologie sind dem Rugbyspiel entlehnt. In dieser Sportart können keine Einzelkämpfer Tore erzielen, das ist dem Team vorbehalten. Jeff Sutherland hat die Methodik in seinem «Scrum Guide» bewusst auf das Wesentliche konzentriert. Das Framework umfasst nur wenige Seiten, damit es möglichst viele lesen (ausführlicher wird er in seinem Buch «The Art of Doing Twice the Work in Half the Time»). Es sei einfach zu verstehen, bemerkt der Referent, aber nicht ganz so einfach umzusetzen.

Gemäss Scrum wird ein Team (von 3 bis zu 11 Leuten mit verschiedenen Rollen: Product-Owner, Scrum-Master und Development-Team) zusammengestellt, das sich gemeinsam und schrittweise einer visionären Zielvorgabe nähert. Untergeordnete Ziele auf diesem Weg definiert es selbst; dasselbe gilt für die Zeit, die es braucht, Ziele und Zwischenziele zu erreichen. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Teams und vieles mehr werden selbst bestimmt. Doch täglich werden die Fortschritte, Probleme und Er-

kenntnisse in den eigenen Reihen, aber auch mit anderen Teams, die demselben Gesamtziel folgen, ggf. auch mit dem Management, diskutiert und ausgetauscht. Die Vorteile: Sollten unvorhergesehene Probleme auftreten oder neue Zielvorgaben, kann das Team innert kürzester Frist reagieren und in eigener Verantwortung neue zielführende Wege suchen, ohne sich festzufahren und zu viel Zeit zu verlieren. Obendrein liege der Nutzen von Scrum – so Jürgen Dittmar – in der steigenden Produktivität sowie in der Möglichkeit, Priorisierungen während des Entwicklungsprozesses zu ändern und neuen Gegebenheiten anzupassen, die Projektfortschritte täglich sichtbar zu machen und dabei sogar die Time-to-Market zu verkürzen. Mitverantwortlich dafür sind die erfahrungsgemäss hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, die sich im Team gegenseitig motivieren und unterstützen, und ihre Agilität.

Neue Aufgaben und Skills für das Management

Während sich die eingesetzten Teams gegenseitig zu Höchstleistungen motivieren und Anerkennung finden, läuft das Management Gefahr, an Bedeutung zu verlieren. Deshalb empfehlen die Experten, dem Management bei der Einführung einer agilen Organisation besondere Beachtung zu schenken. Denn die Angst des Managements vor Kontrollverlusten sei nicht zu unterschätzen und sein Widerstand könne ein solches Reorganisationsvorhaben nicht nur verzögern, sondern ganz scheitern lassen. Antizipierend sollten den Führungskräften deshalb neue Aufgaben übertragen werden, sodass sie den Organisationsprozess nach Kräften unterstützen können. Solche Aufgaben werden unter dem Begriff Management 3.0 (u. a. im gleichnamigen Buch von Jürgen Appelo)



eingehend diskutiert. Jürgen Dittmar ist überzeugt, dass die Organisationsentwicklung neue Perspektiven für Führungskräfte eröffnet. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben müssten sich diese dann aber – anders als heute – Zeit lassen und sich intensiv mit diesen befassen. Da Organisationsentwicklung selbst iterativ geschieht, empfiehlt Dittmar dafür wiederum den Einsatz von Scrum.

Erfahrungen in weiteren Branchen

Auch wenn die agile Organisation ihren Ursprung in der IT-Industrie hatte und dort von vielen kleineren bis globalen Unternehmen praktiziert wird, ist sie inzwischen längst in anderen Branchen angekommen und verbreitet sich weiter. Zum Beispiel in der Automobilindustrie, im Flugzeugbau und der Zulieferindustrie, aber auch in der Energie-

Jürgen Dittmar:

«Die wichtigste Aufgabe des Managements in der agilen Organisation ist es, die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen.»

und Medizinaltechnik und weiteren Sparten. Die Initiative dazu werde häufig von Mitarbeitern selbst – also bottom up – ergriffen, die die agile Organisation in begrenztem Rahmen einführen. Im Erfolgsfall mache das dann Schule und wecke das Interesse des Managements und anderer Stakeholder. Selbstverständlich ist es nicht verboten, die Initiative zur agilen Organisation in der Geschäftsleitung – also top down – zu lancieren.

Pius Zängerle: Homogen-chaotische oder homogen-komplexe Firmen sind für die Einführung einer agilen

Organisation offensichtlich besonders gut geeignet. Was machen Firmen, die grosse Anteile an komplizierten Fragestellungen haben, wie wir das z. B. in Spitälern finden?

Jürgen Dittmar: Auch im Spital gibt es nicht nur komplizierte Prozesse. Wichtig ist, dass man die einzelnen Abläufe gemäss dem Cynefin-Framework analysiert und prüft, was in welchem Kontext gebraucht wird. Ich kenne Kliniken, die relativ agil arbeiten. Auch hier sollte die Bereitschaft zur Delegation zum Tragen kommen. Es ist ein besonders wichtiger Mindshift, als Führungskraft zuzulassen, dass andere Entscheidungen fällen und ausführen und sich der Chef selbst zum Bottleneck reduziert. Nur so können Selbstorganisation, Kreativität und Innovation im Team entstehen.

Peter Mandler: Die relative Homogenität der Prozesse in der IT-Industrie ist einer der Gründe, warum sich die agile Organisation dort besonders rasch durchgesetzt hat. Das kann in Hardware-Branchen nicht vorausgesetzt werden. Ich habe kein Beispiel eines Maschinenbauers gefunden, der die Fahne der agilen Organisation hochgehalten hat.

Jürgen Dittmar: John Deere setzt in verschiedenen Bereichen auf die agile Organisation. Auch BMW arbeitet mit Scrum, z. B. in der Motorenentwicklung, wo es darauf ankommt, schnell Feedback vom Markt zu generieren und nahe am Markt zu sein. Wenn ich zu lange Pläne schmiede, ist die Marktlücke weg, bevor ich meine Idee zur Marktreife entwickelt habe. Und es gibt weitere.

«OB LEAN PRODUCTION, MANAGEMENT 3.0 ODER AGILE ORGANISATION – SIE ALLE SETZEN EINEN KULTURWANDEL VORAUS.»

ROGER MAHRLE

Er hat sich immer als Innovator verstanden. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Doch der Fokus ist neu. Gemeint ist Roger Mahrle, CEO des 1978 gegründeten Maschinenbauers Soplar sa. Das in Altstätten SG beheimatete Unternehmen gilt als Technologieführer in Entwicklung, Bau und Service von Maschinen für die Herstellung von Kunststoffflaschen (mittels Extrusion, Extrusionsblasen und Streckblasen). Während sich alle namhaften Wettbewerber auf eine dieser Technologien beschränken, setzt Soplar auf alle drei. Weltweit verlassen sich namhafte Abfüller von Lebensmitteln, Kosmetik, Haushalts- und Wäschepflegeprodukten sowie von Ölen und Schmierstoffen auf diese Anlagen. Um die weltweit einzigartige Positionierung des Unternehmens täglich zu erneuern und erfolgreich zu verteidigen, hat der Innovator Mahrle den Fokus nun auf die Organisationsentwicklung gelegt. Dahinter steht seine Überzeugung, damit für seine Mitarbeitenden die besten Rahmenbedingungen zu schaffen, seine hochgesteckten Ziele zu erreichen.

Wie hat alles angefangen? 2012 haben die ersten Mitarbeitenden aus einer Eigeninitiative heraus den Versuch unternommen, ein klassisches Maschinenentwicklungsprojekt nicht wie üblich im Rahmen eines Stage-Gate-Modells abzuwickeln, sondern das in der Software Entwicklung etablierte Scrum-Modell anzuwenden und erzielten damit unerwartete Ergebnisse. Nicht nur das Projekt an sich war sehr erfolgreich, auch die gesammelten Erfahrungen mit der Methode machten Appetit auf mehr.

Hohe Transparenz durch tägliche Kommunikation

Bald liegen die Anfänge der Revolution fünf Jahre zurück. «Heute gibt es keine Spezifikation mehr, die einem Team übergeben wird und die es dann abarbeiten muss. Wir formulieren vielmehr eine Aufgabe, besser eine Vision. Daraus werden konkrete Ziele abgeleitet und die User-Story erstellt. Das Team entscheidet selber, mit welchen Schritten es dahin gelangt», zeigt sich der CEO von den Stärken der neuen Organisation überzeugt. Am Anfang eines neuen Projekts wisse er – und alle anderen – noch relativ wenig darüber. Mit der Zeit und durch neue Erkenntnisse werde man aber kontinuierlich schlauer. In den Sprints (ein- bis zweiwöchige Projektphasen) werde täglich darüber gesprochen, welche Unterziele erreicht wurden und welches die nächsten sind. Aber auch, ob neue Ressourcen benötigt würden oder ob sich am Ziel etwas geändert habe, und vieles mehr. Daraus resultiere eine hohe Transparenz über den aktuellen Stand des Projekts. In klassischen Entwicklungsszenarien seien Risiken von Unklarheiten und Zielabweichungen erst nach Wochen aufgedeckt worden. Das sei heute viel besser.

Gruppendynamik inbegriffen

Allerdings hat die neue Organisation auch ihre problematischen Seiten. Mehr Freiheit zieht mehr Verantwortung nach sich. Da in den Teams beides sehr ernst genommen wird, gehören die kritische Auseinandersetzung im Rahmen der täglichen Arbeit und Besprechungen zum Alltag. «Kritik zu vertragen fällt aber nicht allen gleich leicht», hält Mahrle dazu fest, «vor allem wenn sie von einem Teamkollegen kommt.» Gruppendynamik spielt also auch in den Scrum-Teams von Soplar eine wesentliche

Roger Mahrle

CEO und Leiter Entwicklung
der Soplar sa, Altstätten



Rolle und es habe schon Leute gegeben, die in solchen Teams nicht arbeiten konnten. Andere wiederum hätten die Vorgabe konkreter Spezifikationen für ihre Arbeit bevorzugt und sich in den Teams nicht wirklich wohlfühlt und weiterentwickelt.

Auf der anderen Seite haben sich Alphetiere zu erkennen gegeben, die High-Performing Teams haben entstehen lassen. Dadurch sind andere in den Schatten gestellt worden, was in der Belegschaft für Unruhe und Verunsicherung gesorgt hat. Doch Mahrle ist überzeugt, dass es Treiber – «Alphetiere» oder «Architekten» – in

Roger Mahrle:

«Kritik zu vertragen fällt nicht allen
gleich leicht, vor allem wenn sie von einem
Teamkollegen kommt.»

den Teams braucht, um die gewünschte Dynamik zu erzeugen. Und doch ist ein immer wieder austariertes Gleichgewicht zwischen den Kräften die Voraussetzung, das Funktionieren der Organisation nachhaltig sicherzustellen. Überhaupt sei der Umgang mit Scrum bzw. der Einsatz von agilen Methoden ein niemals endender Lernprozess.

Lehrbuchvorgaben modifiziert

Um den Nutzen von Scrum als Wettbewerbstreiber des Ostschweizer Unternehmens zu verstärken, wurden Prozesse und Regeln für die Besonderheiten des Unternehmens adaptiert. «Die von Gurus entwickelte Lehrbuchmethode hat bei uns nicht überzeugend funktioniert»,

gibt der Referent seinen Zuhörern mit auf den Weg. Doch an den Grundsätzen wurde nicht gerüttelt.

2012 von einigen Mitarbeitenden initiiert, hat Soplar bereits ein Jahr später sein Highlight-Projekt mittels Scrum realisiert. Danach hat sich allerdings eine Zeit lang Ernüchterung breitgemacht, die inzwischen von einer neuen ermutigenden Phase abgelöst wurde. Inzwischen haben auch viele in der Organisation eingesehen, verrät Mahrle, dass man mit der agilen Organisation gewinnen kann.

Gelingen setzt Kulturwandel voraus

In Übereinstimmung mit den Ausführungen seines Vordrners geht auch er auf die Herausforderungen des Managements und seiner neuen Rolle in der agilen Organisation ein. Ob Lean Production, Management 3.0 oder agile Organisation – sie alle setzen einen Kulturwandel voraus, um im Unternehmen erfolgreich gelebt zu werden. Mahrle glaubt nicht, dass es damit getan ist, die Rollen, die Teams und die Methode von oben herab einzuführen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen sieht er darin, dass das Management vom bisherigen Selbstverständnis ablässt, loslässt und einen Schritt zurücktritt.

Denn Agilität sei mehr als Flexibilität und setze voraus, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen dazu vorhanden ist, nicht wo die disziplinarische Macht ist. Mahrle jedenfalls ist felsenfest überzeugt, dass die Leute in den Teams wissen, was sie zu tun haben. Bislang ist er mit dieser Überzeugung gut gefahren, weshalb er auch keinen Zweifel daran aufkommen

«ES BRAUCHT TREIBER – ALPHATIERE ODER ARCHITEKTEN – IN DEN TEAMS, UM DIE GEWÜNSCHTE DYNAMIK ZU ERZEUGEN.»

ROGER MAHRLE

lässt, dass andere Unternehmensbereiche, die heute noch nach klassischem Vorbild organisiert sind, vom Virus Agilität auch bald erfasst werden. Innovation gibt es schliesslich nicht nur in der Produktentwicklung, auch in anderen Bereichen könne man Arbeit und Prozesse innovativer gestalten. Und auch dort wüssten die Leute vor Ort am besten, wo sich das weiterhin gesuchte Verbesserungspotenzial verbirgt. Man muss sie nur machen lassen.

«Soplar 4.0 zeigt uns nicht, wo Grenzen sind; es zeigt uns, dass Grenzen, die wir anfangs vermutet haben, gar nicht existieren, dass wir mit der Delegation von Entscheidungen viel weiter gehen können, als wir es bisher gewagt haben.» Dieser Ausblick von Mahrle dürfte den Zuhörern unter die Haut gegangen sein und Mut gemacht haben, die Chancen der agilen Organisation auch mal im eigenen Haus zu testen.

Peter Mandler: Kürzlich ist ein Projekt bei Ihnen nicht nach Plan verlaufen. Gibt es eine Qualitätskontrolle, die so etwas verhindert?

Roger Mahrle: Scrum ist keine Garantie, dass jede Idee zum Erfolg führt. Hier ging es um ein kleines Projekt, an dem nur zwei Leute arbeiteten. Offensichtlich zu wenige und mit nicht genügend Qualitätsbewusstsein. Bei der Zusammenstellung der künftigen Teams werden wir unsere Lehren daraus ziehen: Kleinere Projekte werden bestehenden Scrum-Teams anvertraut, damit die Methode ihre volle Wirkung erzielen kann.

Ernst Erich Balmer: Sollte nicht auch das Team selbst erkennen, wenn es am Ende des Sprints nicht dort angekommen ist, wo es sein sollte?

Roger Mahrle: Das ist in der Regel so. Aber wenn es um ein Maschinenteil geht, dessen Funktion erst in der Produktion bewiesen werden kann, dann bleibt diese Selbsterkenntnis reine Theorie.

Jürg Hodel: Bis jetzt hat Soplar die agile Organisation auf die Bereiche Entwicklung und Projektmanagement beschränkt. Nun sollen weitere Unternehmensbereiche reorganisiert werden. Wie wird dieser Prozess gestaltet? Müsste begleitend nicht der besagte Kulturwandel stattfinden?

Roger Mahrle: Wir versuchen das. Kultur hat viel mit Vorleben zu tun und mit Mindsetting. Dafür braucht es Zeit. Ich habe die Idee, den Strategieprozess agiler zu gestalten, in einem Workshop mit drei Kadermitgliedern diskutiert. Sie haben sehr unterschiedlich auf mein Anliegen und dessen Konsequenzen reagiert. Nicht alle können die Zügel fallen lassen und ihre Mitarbeiter freier arbeiten lassen. Aber wir machen Fortschritte.

Jürgen Dittmar: Führungskultur kann nicht verordnet werden. Wenn ich eine Organisation mit Scrum entwickle und auf die grössten Hindernisse auf dem Weg zur Agilität und die nächsten Schritte dorthin verweise, dann erlebe ich das als dienende Führung, weil ich der Organisation helfe, sich weiterzuentwickeln.

Albrecht Günther

Geschäftsführer Mayflower GmbH,
München



Früher bezeichnete sich Albrecht Günther mit seinem Titel CTO (Chief Technology Officer), doch das ist Geschichte. Inzwischen wird das Akronym mit Chief Tailwind Officer übersetzt. Manchmal nennt er sich auch einfach nur Spassbremse. Die Firma, bei der er offiziell immer noch als geschäftsführender Gesellschafter agiert, ist die Mayflower GmbH. Sie wurde 1997 gegründet und hat ihren Sitz in München, ist aber auch in Würzburg und neu in Berlin stationiert. Achtzig Mitarbeitende entwickeln dort für eine Vielzahl von Branchen und Unternehmen jeglicher Grössenordnung professionelle Applikationen für Web und Mobile. Mayflower ist seit gut zehn Jahren auf dem Weg zu einer agilen Organisation, konnte während der Transformation also schon einige Erfahrungen sam-

Albrecht Günther:

«Für Entscheidungen braucht es zwei Gruppen, die mitreden müssen: diejenigen, die betroffen sind, und diejenigen, die von der Materie etwas verstehen.»

mel. Ein äusserliches Kennzeichen für den aktuellen Stand – auch wenn es der inneren Überzeugung entspringt – ist die erwähnte Abschaffung von Titeln. Einblick in die Unternehmens- und Entscheidungskultur der Firma gewährt die Entstehung des neuen Büros in Berlin. Drei Mitarbeiter (an den alten Standorten) wollten unabhängig voneinander aus persönlichen Gründen in die Hauptstadt ziehen. In München wollte man sie als Entwickler nicht verlieren. Also arbeiteten sie – jeder für sich – eine Zeit lang in Berlin, bis sie

sich vernetzten und später gemeinsam ein Büro eröffneten. Eine Initiative oder wegweisende Entscheidung für die Gründung des Berliner Büros habe es nie gegeben, hält Albrecht Günther dazu fest. «Es war ein typisches Versuchsprojekt, wie wir sie bei uns häufiger finden, initiiert durch eine Reaktion.»

Die Scrum-Einführung geht bei Mayflower auf das Jahr 2006 zurück. Damals hatten Mitarbeiter von einer IT-Firma gehört, die mit verteilten Teams gute Erfahrungen machte. Das wollten sie auch. Gesagt, getan. Doch die Hoffnung, nach drei Monaten Einführungszeit würde alles klappen, war ein Riesennirrtum. «Heute, zehn Jahre später, lernen wir immer noch.» Damals hätten sie keine Ahnung gehabt, was sich hinter Scrum verbirgt und – vor allem – welche Konsequenzen die Einführung für das Unternehmen haben sollte. Das war eines der ersten Fettnäpfchen, in die das Management damals trat und mit denen es sich auseinandersetzte, aber bei Weitem nicht das letzte. Günther projizierte eine Liste mit über 30 «Best-of-Fettnäpfchen» auf die Leinwand, um – je nach Aufruf aus dem Publikum – zu einzelnen Stellung zu beziehen.

Titel:

Das früher genutzte klassische Karrieremodell hat ausgedient. Die Firma sucht keine Leute über Titel, sondern solche, die am besten lernen. Die Team-Mitglieder sind im komplexen Bereich (s. Cynefin-Framework) tätig und lernen täglich dazu. Erste Gespräche, bisherige Karrieremodelle abzuschaffen, führten allerdings zu Widerständen im Management. Mit einem Trick gelang der Durchbruch. Auf dem firmeninternen Wiki (vglb. mit Intranet) wurden

«MAYFLOWER IST STEUER-, ABER NICHT FÜHRUNGSLOS.»

ALBRECHT GÜNTHER

Mitarbeiter aufgerufen, sich zu melden, wenn sie bereit waren, ihren Titel freizugeben. Nach einem halben Tag hatten sich zwei Drittel aller Mitarbeiter dort eingetragen. Fazit: Heute sind Titel nicht offiziell abgeschafft, aber sie spielen keine Rolle mehr. Jeder kann sich auf die Visitenkarten schreiben, was er will – solange das von seinen Kollegen akzeptiert wird.

Karriere:

Wenn jemand innerhalb von fünf Jahren Teamleiter werden will, ehrt ihn das. Doch bei Mayflower ist er damit an der falschen Adresse, denn dort weiss niemand, was in fünf Jahren sein wird. Dort fährt man auf Sicht mit einem Planungshorizont von drei Monaten.

Budgets:

Früher gab es Budgetvorgaben, z. B. für Notebooks. Diese durften bspw. 2000 Euro kosten. Alle hielten sich daran, egal ob sie auch mit einem günstigeren Computer gut hätten arbeiten können oder ein leistungsfähigerer, d. h. teurerer, angebracht gewesen wäre. Heute gibt es keine Vorgaben mehr, weder für PCs und andere Anschaffungen noch für Reisen oder Hotels. Wenn jemand etwas braucht, hat er das via Wiki transparent zu kommunizieren. Die Entscheidung ist nie missbraucht worden. Die Frage, was gebraucht wird, ist wichtiger als die Vorgabe in Form eines Budgets.

Elefanten im Raum:

«Elefanten im Raum» kann man nicht übersehen. Dies können aber Tabus sein, die man lieber nicht anspricht. Doch das ist unerwünscht. Teams sollten eine Regelung

aufstellen, die verlangt, dass ein solcher Elefant, sollte er auftauchen, sofort adressiert wird: «Elefant in room.» Dann wird das Thema diskutiert. Ein solcher Elefant ist bei Mayflower das Thema Verkauf. Seit Jahren hat man sich nicht auf die optimale Sales-Organisation einigen können. Das Unternehmen floriert trotzdem, diskutiert aber immer wieder über diesen (und weitere) Dickhäuter.

Mitarbeitergespräche:

Noch vor wenigen Jahren wurde entschieden, diese Gespräche konsequent vorzubereiten und zu führen. Ein Leitfaden wurde erstellt und Formulare kreiert, was abgefragt werden soll. Der Vorgesetzte hat zur Beurteilung sein Feedback gegeben. Alles hat nichts gefruchtet. Inzwischen sind Mitarbeitergespräche ausgestorben und man ist zu informellen 1:1-Gesprächen – oft bei einem Spaziergang – übergegangen. Jetzt kommt es zu interessanten Unterhaltungen, in denen wichtige Informationen ausgetauscht und Ideen diskutiert werden. Der Wechsel hat bei Mayflower – so der Referent – zusätzliche Dynamik initiiert.

Abmahnung:

Bei Mayflower kein Thema. In zwanzig Jahren gab es zwei, beide waren nutzlos. Ohnehin glaubt niemand an disziplinarische Massnahmen, durchaus aber an Gespräche. Selbst wenn man sich dort nicht einigt, Dissens bestehen bleibt oder es zum Konflikt kommt, kann das nützlich sein. Konflikte seien etwas sehr Produktives, sie auszuhalten Teil der Lebensschulung.

Entlassungen:

Die kennt man bei Mayflower nicht. Voraussetzung für die Einstellung ist Teamfähigkeit. Sollte sich jemand als nicht teamfähig erweisen, wird das aufgenommen. Doch auch der Betroffene selbst merkt schnell, wenn ihn kein Team haben will. Das ist ein starkes Argument dafür, dass sich die beiden Kulturen nicht vertragen. Er wird erkennen, dass er bei Mayflower keine Zukunft hat, wird aber nicht entlassen. Der Schritt, zu gehen, obliegt ihm selbst.

Demokratie:

Zu viele Leute in Entscheidungen einzubinden, macht die Firma langsam. Für Entscheidungen braucht es zwei Gruppen, die mitreden müssen: diejenigen, die betroffen sind, und diejenigen, die von der Materie etwas verstehen. Die direkte Verbindung von Demokratie zu diesem Lösungsansatz heisst Delegation und Vertrauen. Auch wenn man nicht weiss, wie sie entscheiden, vertraut man darauf, dass sie es richtig machen. Ein solcher Vertrauensaufbau trägt zur Transparenz bei, er ist aber auch Teil der Fehlerkultur.

Kundenbild:

Mayflower selbst ist schon lange agil unterwegs. Von den Kunden sind es erst wenige. Also treffen die Entwickler oft auf Gesprächspartner, die noch Mikro-Management betreiben und von Agilität nichts wissen. Viele Entwickler tun sich schwer damit, das zu akzeptieren. Anstatt zu versuchen, den Kunden mitzunehmen, wird er diskreditiert: Wir sind die Guten, die anderen die Bösen. Das Problem ist erkannt, aber die Lösung fällt schwer und steht noch aus.

Zielvereinbarung:

Die Voraussetzung war schnell definiert: Wer mehr Geld will, muss mehr leisten. Lange hat man überlegt, wie man die Regelung formulieren, wie man damit umgehen und wie man sie transparent machen soll. Dann wurde sie eingeführt. Schon bald kam es zum Schlüsselerlebnis. Eine Mitarbeiterin leitete ein Projekt, das zu scheitern drohte. Sie stand vor der Entscheidung, für ihren Bonus zu arbeiten oder das Projekt zu retten, und wollte wissen, was sie machen soll. Beim Referenten führte das zur Einsicht, dass es oft gute Gründe gibt, nicht für bonusbehaftete Ziele zu votieren, weil es den Fokus von dem, was Sinn macht, zum Geld lenkt. Seitdem ist er entschiedener Gegner von bonusbehafteten Zielvereinbarungen. Gewinnbeteiligung findet er hingegen o. k.

Arbeitsvertrag:

War dieser früher acht Seiten lang, so hat er heute auf einer Platz. Vieles von dem, was er früher enthielt, griff

einfach nicht oder wurde per Gesetz geregelt. Heute fasst eine Seite die wichtigen Definitionen und Aufgaben zusammen. Bei Mayflower will man weniger regulieren, dafür mehr miteinander reden. Die Rückkehr zum Vertragsabschluss per Handschlag käme da gelegen, aber dem steht das deutsche Recht im Weg.

Dienstwagen:

Der Versuch, Teamleiter mit einer Dienstwagenregelung zu incentivieren, misslang. Neben hohen Verwaltungskosten kam es sogar vor, dass sich Teamleiter ein neues Auto bestellten und wenig später den Job kündigten. Die Firma blieb auf dem Auto sitzen. Es wurde somit kein Mehrwert geschaffen, nur eine Anspruchshaltung. Andere Leute, die sich engagierten, hatten hingegen keinen Anspruch auf ein Auto, da sie keine Teamleiter waren. Schon bald wurde die Dienstwagenregelung gekippt.

Managementrunde:

Der Entscheidungskreis der Firma sollte vergrößert und ein Management Circle mit allen Teamleitern und -vertretern eingerichtet werden. Es wurde viel Zeit investiert, Regeln aufgestellt und über die Aufgabe diskutiert. Doch die Runde hat es nie geschafft, die Firma positiv zu beeinflussen, sie habe an der Firma vorbei agiert. Tatsache ist, so der Referent, die Firma braucht keine solche Institution. Sie hat, was sie braucht: ein Web-Office, die HR, das Marketing, die Teams etc. Das Beste: Alle arbeiten gut alleine. «Management braucht die Firma nicht mehr», bringt es der Referent auf den Punkt. «Für unser komplexes Environment brauchen wir Führung.» Der Management Circle hat sich aufgelöst. Management gibt es nicht mehr. Doch das letzte Jahr war das beste der Unternehmensgeschichte. Der Umsatz wurde verdreifacht, der Gewinn überproportional gesteigert. «Mayflower ist steuer-, aber nicht führungslos.»

Mobbing:

Bei Mayflower gibt es die Kultur des «no man left behind», was durchaus kritisch verstanden wird. Organismen, die alles aufnehmen, sind nicht mehr beweglich. Ist es ein gutes Zeichen, wenn jemand sagt, netter Typ, doch kann der nicht in einem anderen Team unterkommen? Das passiert. Es gab auch Mitarbeiter, die sind in einem Team untergegangen, in einem anderen sind sie explodiert. Doch wenn das mehrmals stattfindet, dann ist etwas faul. Dann sucht man das Gespräch.

PANELEDISKUSSION

Peter Mandler: Die Teams übernehmen in der agilen Organisation sehr viel Verantwortung; sie treffen Entscheidungen und entwickeln eine eigene Dynamik. Gibt es Grenzen?

Roger Mahrle: Bei Soplar gibt es Grenzen. Sind sie erreicht, wird interveniert. Doch wann das geschieht und wie man das tut, ist offen. Je früher man einschreitet, desto schneller verpufft ein vielleicht guter Lösungsansatz. Der Zeitpunkt, wann man eingreift, hängt vom Team bzw. Individuum auf der anderen Seite ab. Das Vertrauen in diese ist – aufgrund der Erfahrung – durchaus unterschiedlich gross.

Und wie kontrolliert man? Reporting ist nicht der richtige Ansatz. Ich gehe regelmässig durch die Firma und rede mit den Leuten, nicht mit einer Checkliste bewaffnet, sondern interessiert, und frage, wie die Lösung aussehen soll. So merke ich rasch, ob das Projekt auf gutem Weg ist oder nicht.

Peter Mandler: Ein Entwicklungsprojekt kann hohe Kosten auslösen. Wer entscheidet darüber: das Team, ab einer bestimmten Höhe ein Führungsmitglied oder eine andere Organisation?

Roger Mahrle: Ist die Zielerreichung unsicher und das Risiko gross, stehen rasch hohe Beträge auf dem Spiel. Ist alles klar, muss jemand schon dumme Fehler machen, dennoch hält sich das Risiko in Grenzen. Interveniert man zu früh, kann Innovation unterbunden werden. Wer diese will, muss einen Betrag sprechen und Risiko tragen. Die Entscheidung über den Betrag obliegt den Teams. Sie lösen ihn selbstständig aus. Ich musste lernen, dass die Entscheidung und die Verantwortung jetzt bei den andern liegen, und ich musste mich zurücknehmen, um sie bei ihrer Arbeit nicht zu blockieren.

Jürgen Dittmar: Damit Selbstorganisation passiert, sind klare Ziele, besser Visionen, vorzugeben; dazu gehören

auch Rahmen. Selbstorganisation ohne solche funktioniert nicht. Das können Security-Guidelines, aber auch Grenzen für Investitionen oder sonstige Aufwendungen sein. In diesem Rahmen darf die Selbstorganisation dann geschehen.

Roger Mahrle: Wir sind 160 Leute, aber einen solchen Rahmen gibt es bei uns nicht. Niemand versenkt 100'000 Franken in drei Tagen. Hier geht es um einen Kulturwechsel. Wenn der Geschäftsführer glaubt, er wisse als Einziger, wann eine Investition getätigt werden soll oder nicht, dann hat er ein Problem. Aber wenn er es schafft, die Leute mit einzubeziehen, eröffnet er sich grosse Chancen.

Albrecht Günther: Bei Mayflower hat Autonomie dort Grenzen, wo keine Kommunikation und kein Abgleich mehr stattfinden. In diesem Moment ist Autonomie Willkür. Wenn sich jemand abgrenzt und nicht mehr auf die anderen hört, überschreitet er diese Grenze. Dann fordern wir mehr Kommunikation ein. Kommunikation ist ganz wichtig – die Bereitschaft, miteinander zu reden, und die Bereitschaft, andere Sichtweisen gelten zu lassen. Das gilt auch für den Umgang mit dem Kunden. Wir fragen unsere Kunden in kurzen Abständen, wie sie die Zusammenarbeit beurteilen.

Peter Mandler: Es gibt keine Teams ohne Spitzen, ohne Alphas, sagt die Gruppendynamik-Theorie. Das dürfte auch für Teams in der agilen Organisation gelten ...

Albrecht Günther: Zu einem neuen Projektteam gehörten sieben erfahrene Entwickler. Einer entpuppte sich als «Architekt» und schrieb allein 40% des Codes. Als er kündigte, stellte sich die Frage, was nun? Würde die Leistung des Teams zusammenbrechen? Auf 60% sinken? Nein, sie ist auf über 100% hochgeschneit. Warum? Der Architekt hatte den anderen den Freiraum abgeschnitten, ohne dass man das draussen gemerkt hat. Nun konnten sie sich wieder entfalten.



Jürgen Dittmar: Solche Fehlentwicklungen aufzudecken, besser zu verhindern, ist die Aufgabe des Scrum-Masters. Er wird mit wachsender Erfahrung für solche Themen sensibel und hat so die Chance, das Team zu entwickeln. Denn ihm obliegt auch die Funktion des Gärtners, der grosse Bäume ab und an zurückschneidet, damit die kleineren auch eine Entfaltungschance erhalten.

Roger Mahrle: Alphatiere sind nicht die, die die Arbeit selber machen, sondern Personen, die in der Sonne stehen wollen, die gern die Führung übernehmen. Doch wer ein Brett will, braucht erst einen Baum. Kappe ich alle Bäume, die am schnellsten wachsen, erhalte ich später einen Strauch, aber kein Brett. Heute haben wir Leute, die sich überdurchschnittlich engagieren, Freude an der Arbeit haben, kreativ sind, aber auch höhere Risikobereitschaft zeigen. Zusammengefasst: Sie leisten sehr gute Arbeit. Im Vergleich zur Situation vor fünf Jahren haben wir dank der agilen Organisation einen Riesenfortschritt gemacht.

Jürgen Dittmar: Retrospektiven sind eine wichtige Massnahme im Scrum. Wenn man sich regelmässig zusammensetzt und Erfahrungen austauscht und analysiert, hilft das dem Team, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Ernst Erich Balmer: Hier ist immer von intellektuell anspruchsvollen Jobs in der IT- oder Anlagenentwicklung die Rede. Lassen sich auch Arbeiter am Band der Automobilindustrie oder in der Paketsortierung bei der Post in Scrum-Teams einbinden?

Albrecht Günther: Ein Blick in die Geschichte mag die Antwort liefern: 1984 übernahm Toyota eine von GM aufgrund ständiger Auseinandersetzungen mit der Belegschaft geschlossene Fabrikationsanlage, um im US-Markt Fuss zu fassen. Dank ihrer Unternehmenskultur und der grösseren Mitsprache der Belegschaft verringerte sich die Fehlerrate bei den Autos um den Faktor zehn und auch

die Krankheitstage reduzierten sich deutlich. Nur weil Toyota einen anderen Umgang mit den Mitarbeitern pflegte als GM. Toyota hat die Leute ernst genommen und diese waren plötzlich motiviert und engagiert.

Jürgen Dittmar: Das Verhalten von Menschen, so eine Formel aus der Verhaltenspsychologie, wird von den Faktoren Persönlichkeit und Umfeld geprägt. Die Persönlichkeit kann man schwer beeinflussen, das Umfeld aber schon.

Dr. Urs Meyer: Ist man, wenn man in Richtung agile Organisation loslegt, zum Erfolg verdammt? Oder gibt es einen Weg zurück, sollte man die Kurve nicht kriegen?

Roger Mahrle: Genau so funktioniert Agilität. Man versucht etwas – wenn es funktioniert, macht man weiter; kommt man nicht weiter, sucht man einen anderen Weg. Sollte sich die alte Methode als erfolgreicher herausstellen, spricht nichts dagegen, zu dieser zurückzukehren. Man sollte nur nicht von Anfang an Angst haben, etwas zu wagen.

Jürgen Dittmar: Sollten Sie Mitarbeitern, die in reglementierten Systemen gearbeitet haben, neue Räume öffnen, sie mit Kunden sprechen und selber entscheiden lassen, sodass sie Agilität und Empowerment schnuppern dürfen, dann sollten Sie ihnen den Raum nicht wieder wegnehmen. Denn dann müssen Sie damit rechnen, dass sie kündigen.

Peter Mandler: Ist Scrum Voraussetzung, um zur agilen Organisation zu kommen, oder eine Methode, die mich auf dem Weg dorthin unterstützt? Gibt es andere? Kanban wurde erwähnt.

Jürgen Dittmar: Scrum ist ein Framework, ein Beispiel für eine agile Methode. Davon gibt es diverse. Alle basieren auf bestimmten Grundprinzipien und Thesen.



Roger Mahrle: Wendet man Scrum als Methode an, kann man die Rollen besetzen und die Teams anweisen, diesen zu folgen. Doch das ist nur alter Wein in neuen Schläuchen. Entscheidend ist, dass das Management loslässt und ich dem Team neue Freiheiten gebe. Doch angepasst: Freiheit heisst nicht Laisser-faire.

Peter Mandler: Ist Kaizen eine Alternative zu Scrum?

Roger Mahrle: In meinen Augen ja. Loslassen, kleine Schritte gehen, den Dialog suchen. Nur nicht kontrollieren. Niemals als Chef beim Daily Scrum auftauchen. Das ist der Killer. Man darf den Leuten nicht Freiheiten geben und sie gleichzeitig kontrollieren.

Albrecht Günther: Meine Leute holen mich gern als Moderator zu ihren Retrospektiven, weil sie das Vertrauen haben, dass ich aus dem, was ich dort höre, nichts gegen sie verwende. Ich habe keine formale Macht mehr, aber ich kann Hilfestellungen geben.

Peter Mandler: Manager können eine agile Organisation verhindern. Doch wenn ich CEO bin, geschieht der Machtverlust nur auf dem Papier. Für die zweite Führungsebene dürfte das schwieriger sein. Kein Wunder, wenn da Ängste beim Abgeben von Einfluss und Verantwortung aufkommen.

Roger Mahrle: Am Ende des Jahres hat nicht der CEO Erfolg, sondern das Unternehmen. Diese Sicht hat mit Kultur zu tun. Aber für die Ängste muss man Lösungen finden.

Albrecht Günther: Bei Mayflower wurden im Zuge der Reorganisation Titel und Leitungsebenen und damit auch diejenigen der Teamleiter abgeschafft. Die Teams wollten das so haben. Zwei Teamleiter haben daraufhin die Firma verlassen. Die anderen sind noch da, haben zwar Macht verloren, aber Einfluss gewonnen, weil die Leute von sich aus zu ihnen gehen und um Rat fragen.

Jürgen Dittmar: In Organisationen, die über ein mittleres Management verfügen, das mit guten Ergebnissen glänzt,

hat dieses vom Selbstverständnis her sicher ein Problem, wenn Macht und Status bedroht sind.

Martin Silberstein: Wo und wie wird der Kunde mit Scrum integriert? Wo ist die Schnittstelle?

Albrecht Günther: Die Integration des Kunden ist die alles entscheidende Frage, da wir nur überleben, wenn wir am Markt bleiben. Was erwartet der Kunde? Was will der Markt? Das herauszufinden und zu liefern, ist die essenzielle Herausforderung für jeden Unternehmer. Wer seine Kunden in Scrum-Teams integriert, kommt zu diesen Informationen.

Peter Mandler: Unternehmen, die kundenindividuelle Software entwickeln, tun das. Kann das in anderen Unternehmen auch funktionieren?

Roger Mahrle: Durchaus. Unsere Entwickler gehen sogar zum Kunden – nicht nur dann, wenn sie Anlagen in Betrieb nehmen. Gerade erst haben Entwickler zwei Wochen beim Kunden im Betrieb gearbeitet, um herauszufinden, wie dessen Mitarbeiter die Maschine bedienen. Sie haben dort auch umgerüstet und die alltäglichen Probleme miterlebt. Wir integrieren auch Leute aus dem Service und der Produktion in unsere Teams. Wir gewinnen die Informationen nicht mehr über bestimmte Kanäle, sprich Experten, sondern versuchen, so nahe wie möglich an den Kunden zu gelangen.

Jürgen Dittmar: Der Kundennutzen ist eines der Hauptziele der agilen Organisation. Doch das kann zum Problem werden, wenn der Kunde ständig Feedbacks liefern soll. Das überfordert Kunden, die es gewohnt sind, am Anfang ein Lastenheft abzuliefern und dann abzuwarten, bis die Lösung installiert wird.

Dr. Urs Meyer: Ich bitte die Referenten, einen mutigen Blick in die Zukunft zu werfen. Die hierarchische Organisation hat neben dem Römischen Reich, der katholischen Kirche, der Armee und jeder modernen Organisationsform mit Abstand am besten überlebt. Was ist Ihre Hypothese? Ist und bleibt Scrum eine Nische, wird es zum



grossen Trend oder reden wir in fünf Jahren nicht mehr darüber?

Jürgen Dittmar: In seinem Buch «Reinventing Organizations» zeigt Frederic Laloux, dass es in verschiedenen Zeitaltern unterschiedliche Organisationen gab. Aktuell leben wir in einer Zeit, in der wir mit Komplexität umgehen lernen. Schon viele Firmen haben den Weg in die agile Organisation gewählt, um der Herausforderung Herr zu werden. Ich bin überzeugt, dass uns das Thema weiterhin begleiten wird, denn Agilität ist keine Mode, es ist eine Methode, aktuellen Rahmenbedingungen erfolgreich zu genügen.

Roger Mahrle: Ich bin überzeugt, dass ein Team mehr erreichen kann als eine Einzelperson. Doch die Zukunft von Scrum hängt auch davon ab, wie sich die Welt entwickelt. Doch das weiss niemand. Allerdings kann ich mir nicht vorstellen, dass der Weg zurück in eine Welt, in der nur wenige entscheiden, zu besseren Ergebnissen führt. Zumal man immer schneller mit Innovationen aufwarten muss, um überhaupt am Markt zu bleiben.

Dr. Urs Meyer: Intuitiv halte ich die agile Organisation für den richtigen Ansatz. Man sollte aber – wie gehört – genau hinschauen, in welchem Bereich des Unternehmens er angewandt wird.

Albrecht Günther: Kann sein, dass Scrum in fünf oder zehn Jahren eine weniger grosse Rolle spielt; es ist nur ein Framework. Massgebend ist, ob unsere Welt komplexer wird oder ob die Komplexität unverändert bleibt oder sich reduziert. Das ist die Anforderung, mit der wir umgehen müssen.

Roger Mahrle: Eine wichtige Frage heisst auch: Wer findet gute Lösungen? Ist das einer von aussen, der alles besser weiss, oder sind das die Leute in der Firma?

Albrecht Günther: Steve Jobs hat eine Firma zum wertvollsten Unternehmen der Welt gemacht. Apple war gut beraten, ihn zurückzuholen, als es ihr seinerzeit schlecht ging.

Roger Mahrle: Wer führt sie jetzt weiter? Jetzt ist Jobs weg!

Dr. Urs Meyer: Wer führt Ihr Unternehmen nach Ihnen weiter?

Roger Mahrle: Gute Frage, die habe ich mir auch schon gestellt. Wie übergibt man ein Unternehmen, das agil geführt wird? Darüber muss ich mir überhaupt keine Gedanken machen. Wir haben heute so gute Leute in zahlreichen Bereichen – und nicht nur ein oder zwei Alphetierchen –, dass es egal ist, wer im Teppichzimmer sitzt. Das muss aber auch das Ziel sein.

Philippe Züllig: Funktioniert Scrum in richtigen Krisensituationen? Was passiert, wenn es brennt?

Jürgen Dittmar: Wenn es brennt, gibt es bei der Feuerwehr eine klare Hierarchie. Da gibt es einen, der ist als Erster vor Ort und sagt den anderen, was zu tun ist, denn in Krisenzeiten braucht es schnelle Entscheidungen. Wenn es in einem hierarchisch geführten Unternehmen brennt, werden «War-Rooms» eingerichtet, die wichtigsten Leute zusammengeholt und alle nötigen Informationen an die Wände projiziert. Da tauchen Post-its auf und es wird crossfunktional gearbeitet. Doch das ist nichts anderes als Scrum. Nur dient da Scrum als Ausnahme, um ein Problem zu lösen.

Peter Mandler: Wenn jemand Scrum anwenden möchte, wie soll er vorgehen?

Jürgen Dittmar: Er sollte sich erst einmal mit dem Thema beschäftigen und die Prinzipien verstehen. Dann sollte er entscheiden, ob er sein Unternehmen damit weiterbringen kann. Er muss verstehen, welche Bereiche in seinem Unternehmen komplex, welche kompliziert sind und was eine Umstellung für seine Firma bedeuten würde. Dann sollte er mit seinem Management-Team, ggf. auch mit seinen Investoren, darüber reden.

In vielen Organisationen ist schon eine Eizelle vorhanden. Es gibt wohl keine Organisation im IT-Umfeld, in der sich nicht schon ein paar Leute mit Scrum befassen. Oft weiss das Management davon einfach nichts. Also erst einmal prüfen. Wenn es Ansätze gibt, baut man darauf auf, startet ein Pilotprojekt und beginnt zu experimentieren.

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Interesse an Broschüren aus den Vorjahren oder an weiteren Informationen haben.

Themen der vergangenen Veranstaltungen:

The Future of Management

Kauft China Europa?

Werkplatz Schweiz 2025

The Age of Less

Psychologie der Veränderung

Sinnlose Wettbewerbe – warum wir immer mehr Unsinn produzieren

STAUFEN.INOVA

Verenastrasse 37

8832 Wollerau

Schweiz

Tel.: +41 44 786 33 11

Fax: +41 44 786 33 80

kontakt@staufen-inova.ch

www.staufen-inova.ch