

BE

TRANS

FOR

Peter Rathsmann

MA

Mit dieser Ausgabe kommen wir zum dritten und letzten Teil unseres Zyklus „Agiler werden“: Schwerpunkt Umsetzungsfähigkeit. Zum Start hier noch einmal eine kurze gedankliche Einordnung des Begriffs Agilität:

TIVE

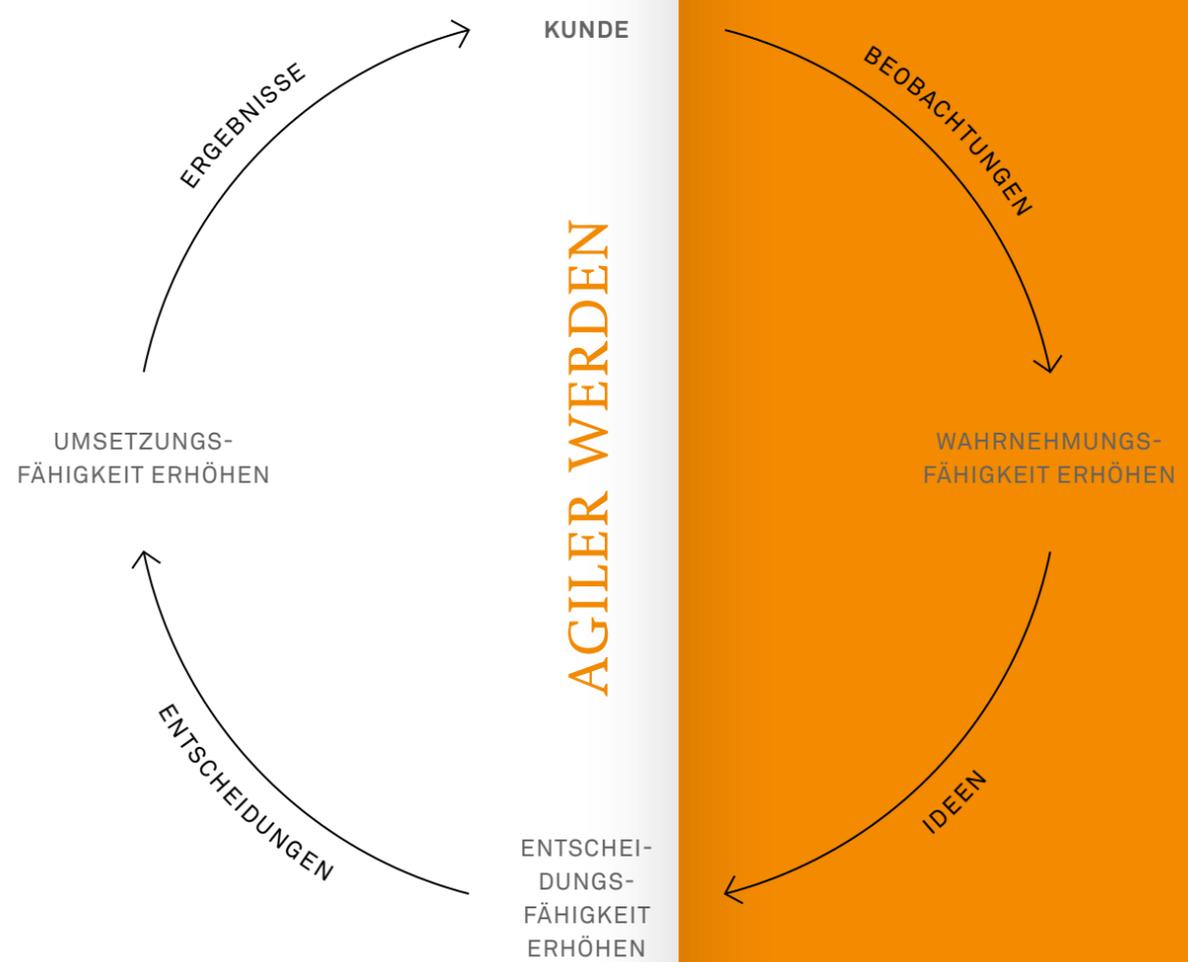
BE

AGILE



PETER RATHSMANN

Peter Rathsmann überlegt: Ist Umsetzungsfähigkeit eher eine Frage des Könnens oder eine des Wollens? In jedem Fall hält er es für nützlich, das eigene Mindset im Hinblick auf agile Prinzipien zu beleuchten. Was bedeutet es für mich als Führungskraft, auf Sinn statt ausschließlich Gewinnmaximierung, auf Vertrauen und Feedback statt Kontrolle, auf Selbstverantwortung/Selbstorganisation statt Hierarchie, auf Iteration und Ausprobieren statt Planung zu setzen? Peter selbst befürwortet diese Prinzipien bereits seit etlichen Jahren. Den Aufbruch vieler Organisationen zu mehr Marktorientierung und – im Zuge dessen – zu mehr Agilität sieht er daher sehr positiv. Selbstverständlich experimentiert er auch selbst mit der Umsetzung von Produktideen „on the go“: mit sehr guten Ergebnissen.



1. Unternehmen werden agiler, wenn es ihnen gelingt, ihre Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen (auch mit dem Akronym VUKA beschrieben) zu erhöhen.

2. Möglich wird dies, wenn Instrumente und Prinzipien, die den agilen Methoden zuzurechnen sind, dauerhaft im Unternehmen etabliert werden.

3. Die dafür notwendigen Kompetenzen zeigen sich in den Kategorien Wahrnehmungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Umsetzungsfähigkeit.



PETER RATHSMANN

Peter Rathsmann überlegt: Ist Umsetzungsfähigkeit eher eine Frage des Könnens oder eine des Wollens? In jedem Fall hält er es für nützlich, das eigene Mindset im Hinblick auf agile Prinzipien zu beleuchten. Was bedeutet es für mich als Führungskraft, auf Sinn statt ausschließlich Gewinnmaximierung, auf Vertrauen und Feedback statt Kontrolle, auf Selbstverantwortung/Selbstorganisation statt Hierarchie, auf Iteration und Ausprobieren statt Planung zu setzen? Peter selbst befürwortet diese Prinzipien bereits seit etlichen Jahren. Den Aufbruch vieler Organisationen zu mehr Marktorientierung und – im Zuge dessen – zu mehr Agilität sieht er daher sehr positiv. Selbstverständlich experimentiert er auch selbst mit der Umsetzung von Produktideen „on the go“: mit sehr guten Ergebnissen.

In unserem letzten Quarterly zum Thema Entscheidungsfähigkeit hatten wir Sie eingeladen, das eine oder andere Entscheidungsprinzip in Ihrem Kontext mithilfe der Vorgehensweise „probiere – handle – reagiere“ einzuführen und auf seine Wirkung hin zu beobachten. Sind Sie unserer Einladung gefolgt? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Mit dem Thema Umsetzungsfähigkeit wird es noch ein wenig anspruchsvoller, geht es jetzt doch um den letzten und damit entscheidenden Schritt. Schließlich ist eine Entscheidung erst dann eine Entscheidung, wenn sie zu einer sichtbaren Veränderung auf der Ebene der Kommunikation, der Prozesse, der Produkte und so weiter geführt hat.

Alles andere sind Entscheidungen, die keinen Unterschied machen, die somit organisational nicht existent sind. Obschon manch ein Beteiligter das durchaus anders empfinden mag. Oder, wie es der 2015 verstorbene Organisationstheoretiker Peter Kruse ausdrückte:

„In vielen Unternehmen hat die Entscheidungsgeschwindigkeit die Umsetzungsgeschwindigkeit längst überholt.“

So gesehen kann unter den drei agilen Kompetenzen die Umsetzungsfähigkeit als die größte Herausforderung betrachtet werden.

Agile Methoden als Möglichkeit der Annäherung

Zunächst sollte man sich vergegenwärtigen: Ein Unternehmen, das – ausgehend von einem über Jahre etablierten Zustand im Umgang mit Macht, Entscheidung und Verantwortung – agiler werden will, wird dies nicht allein durch den Einsatz von agilen Managementmethoden erreichen. Es braucht zudem ein gewisses Maß an agiler Haltung oder zumindest die Bereitschaft, mit veränderten Formen von Führung, Entscheidung und Verantwortung zu experimentieren. Ist diese nicht vorhanden, weil beispielsweise als zu risikoreich bewertet oder mit organisationalen Werten und Regeln nicht vereinbar, werden agile Methoden nicht die gewünschte Wirkung entfalten können.

1. Unternehmen werden agiler, wenn es ihnen gelingt, ihre Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen (auch mit dem Akronym VUKA beschrieben) zu erhöhen.

2. Möglich wird dies, wenn Instrumente und Prinzipien, die den agilen Methoden zuzurechnen sind, dauerhaft im Unternehmen etabliert werden.

3. Die dafür notwendigen Kompetenzen zeigen sich in den Kategorien Wahrnehmungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Umsetzungsfähigkeit.

Dennoch ermöglicht die Einführung von agilen Methoden die schrittweise Annäherung an agilere Zustände. Denn auf dem Weg können Individuen und Organisation lernen und Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Aspekte des organisationalen Mindsets sich als hinderlich erweisen und der Entwicklung bedürfen.

Erleichternd wirkt hier, dass einige der agilen Methoden einen erstaunlich kleinen Umsetzungsaufwand erfordern und sich (zunächst) nur wenig auf im Unternehmen etablierte Strukturen und Prozesse auswirken (in unserer Toolbox unterscheiden wir deshalb auch hinsichtlich dieser beiden Kategorien).

Ein wichtiges Umsetzungsprinzip

Damit kommen wir schon zu einem fundamentalen Prinzip in der Umsetzung der Umsetzungsfähigkeit: der Iteration. Iteration – im Scrum-Framework verwendet für schrittweises, abschnittsweises Vorgehen – ist immer dann besonders nützlich, wenn man es mit nicht eindeutig definierbaren oder quantifizierbaren Zielen zu tun hat.

Zwischen dem Status quo heute und dem Ziel gibt es dementsprechend keinen linearen Vektor, sondern eher so etwas wie einen Zielkorridor oder -raum. Beim iterativen Vorgehen beleuchtet man nach jedem Umsetzungsschritt, ob man sich noch innerhalb des Korridors befindet, und definiert von dort Richtung und Reichweite für den nächsten Schritt.

Für die Definition eines solchen Korridors hat sich der Ansatz der No-go-Areas als besonders hilfreich erwiesen. Man verwendet also wenig Energie auf die (unter VUKA-Bedingungen letztlich sowieso zum Scheitern verurteilte) Zieldefinition und beschreibt lediglich einen Raum außerhalb des Korridors im Sinne eines „dies darf auf keinen Fall gemacht oder bewirkt werden“. Interessanterweise fällt es meist leichter, zu sagen, ob man sich bereits im No-go-Bereich befindet, als zu beurteilen, wie weit man sich noch innerhalb des Korridors bewegt.

Diese Vorgehensweise erleichtert sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Schritte in der Umsetzung (und hat eine große strukturelle Ähnlichkeit zum Konsentprinzip, vgl. Quarterly 4/2016).

Ein weiteres nützliches Prinzip

Aus dem Design Thinking kennen wir das Prototyping: Nach der Ideen- und Konzeptfindungsphase werden Prototypen entworfen, die anschließend von der Zielgruppe (Kunden, internen Schnittstellen, Partnern etc.) getestet werden, wobei die Einsichten schrittweise bis zum anwendbaren Produkt führen.

Aus dem Lean-Start-up-Bereich taucht in jüngster Zeit ein verwandtes Prinzip auf: Minimum Viable Product, kurz MVP. Übersetzt heißt das so viel wie „ein Produkt mit minimalen Anforderungen und Eigenschaften“. Dabei kann das Produkt so ziemlich alles sein: eine Dienstleistung, eine Applikation, ein Prozessschritt, eine Erweiterung eines bestehenden Portfolios und dergleichen mehr. Durch Entwicklung von MVPs lassen sich finanzielle Risiken, aber auch Pfadabhängigkeiten minimieren. MVPs eignen sich daher insbesondere für Umsetzungsvorhaben unter überdurchschnittlich unsicheren oder unvertrauten Marktbedingungen.

Mit dem MVP im Rucksack begibt man sich – einem Scout gleich – auf bislang unbekanntes Terrain, bereit, jederzeit wieder umzukehren, sollten die Erfahrungen den Zielen zuwiderlaufen.

Umsetzung innerhalb und außerhalb des Gewohnten

Disrupt or be disrupted! Wenn von Innovation die Rede ist und die Frage gestellt wird, was in Unternehmen wie verändert, unterstützt, abgeschafft, neu gedacht, umgekrempelt werden muss, um innovativer zu werden, schwingt dieser Appell immer öfter mit. Und mit ihm die Furcht vor einem Mitbewerber, der – bislang ein No-Name – scheinbar aus dem Nichts auftaucht.

Von diesem Bild ist es bisweilen nicht weit zu der Annahme, dass nur tiefgreifende, musterbrechende Innovationen gut und zukunftsfähig seien. Ja, in der Tat wird das angesichts zunehmender Geschwindigkeit und Unübersichtlichkeit der Märkte wahrscheinlicher.

Dabei kann es hochspannend sein und sehr viel Energie freisetzen, neue Lösungen außerhalb gewohnter Denkrahmen zu suchen; zum Beispiel, indem man bislang kaum infrage gestellte Spielregeln und Branchenlogiken bewusst in ihr Gegenteil verwandelt und sich von dort aus auf den Weg macht.

Hört sich einfach an? Ja, aber es existieren doch einige innere Hürden, die man zunächst einmal nehmen muss. So zum Beispiel die Vorstellung, dass ein unperfektes Produkt nicht den eigenen – zuweilen auch niedergeschriebenen – Qualitätsansprüchen genügt. Oder die Überzeugung, dass man den Kunden mit einem unausgereiften Produkt verärgern könnte. Bisherige Erfahrungen mit diesem Ansatz zeigen hingegen: Ein viables Produkt führt selten zu Ärger, sondern weckt eher Interesse.

Inzwischen gibt es einige herausragende Beispiele für die Schlüssigkeit dieses Prinzips. Dropbox startete beispielsweise lediglich mit einem Tutorialvideo auf seiner Website, in dem die Funktionalität des Dienstes erklärt wurde. Man entschied sich für diese Lösung, weil sich schnell zeigte, dass ein fertiges, voll funktionsfähiges – iOS, Microsoft und Android integrierendes – Produkt einen immensen Aufwand erforderte. Die in dem Video vorgestellte Dummyversion erreichte schnell eine große Bekanntheit, Steve Jobs wurde darauf aufmerksam ..., der Rest ist Geschichte.

Was dabei jedoch gerne übersehen wird, ist der Faktor Umsetzungsgeschwindigkeit. Denn die Umsetzung gänzlich neuer Konzepte, Produkte, Verfahrensweisen (die sich in praktisch allen Aspekten von der bisherigen Wertschöpfung unterscheiden) bedeutet fast zwangsläufig einen nicht leistbaren Aufwand für die Organisation.

Anders dagegen verhält es sich mit innovativen Ideen, die am eigenen Tellerrand entstanden sind und dementsprechend größere Ähnlichkeiten mit dem Status quo aufweisen und damit anschlussfähiger und schneller umsetzbar sind.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Was bleibt?

Welche der Aspekte, die wir in dieser und den vorangegangenen beiden Ausgaben des Quarterly unter dem Titel Agilität beschrieben haben, werden es wohl bis in die Zukunft schaffen? Wir wollen nicht behaupten, dass wir diese Frage mit Gewissheit beantworten könnten.

Wir sind jedoch davon überzeugt, dass agile Instrumente sowie die Kultivierung einer agilen Haltung für Unternehmen und Betriebe eine erhebliche Chance darstellen: eine Chance, die ihnen ermöglicht, einen spezifischen Weg der Transformation zu gehen und dabei Schritt für Schritt Anpassungs- und Lernprozesse zu (er)finden, die eine gedeihliche Zukunft in der VUKA-Welt erlauben.

Hört sich einfach an? Ja, aber es existieren doch einige innere Hürden, die man zunächst einmal nehmen muss. So zum Beispiel die Vorstellung, dass ein unperfektes Produkt nicht den eigenen – zuweilen auch niedergeschriebenen – Qualitätsansprüchen genügt. Oder die Überzeugung, dass man den Kunden mit einem unausgereiften Produkt verärgern könnte. Bisherige Erfahrungen mit diesem Ansatz zeigen hingegen: Ein viables Produkt führt selten zu Ärger, sondern weckt eher Interesse.

Inzwischen gibt es einige herausragende Beispiele für die Schlüssigkeit dieses Prinzips. Dropbox startete beispielsweise lediglich mit einem Tutorialvideo auf seiner Website, in dem die Funktionalität des Dienstes erklärt wurde. Man entschied sich für diese Lösung, weil sich schnell zeigte, dass ein fertiges, voll funktionsfähiges – iOS, Microsoft und Android integrierendes – Produkt einen immensen Aufwand erforderte. Die in dem Video vorgestellte Dummyversion erreichte schnell eine große Bekanntheit, Steve Jobs wurde darauf aufmerksam ..., der Rest ist Geschichte.

Halten Sie sich dafür zum Abschluss noch einmal vor Augen, dass

1. die derzeitige Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen eher noch zunehmen wird,
2. die digitale Transformation, über die wir derzeit sprechen, nur der Beginn einer Entwicklung ist, die alle Aspekte der Gesellschaft und des menschlichen Lebens verändern wird,
3. dies alles Anpassungsbewegungen in Unternehmen erfordert, bei denen nicht länger zwischen Phasen des „Change“ und des „Business as usual“ unterschieden werden kann,
4. es Aufgabe der Unternehmensleitung ist, diese Anpassungsleistung zu kuratieren und zu fördern.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Was bleibt?

Welche der Aspekte, die wir in dieser und den vorangegangenen beiden Ausgaben des Quarterly unter dem Titel Agilität beschrieben haben, werden es wohl bis in die Zukunft schaffen? Wir wollen nicht behaupten, dass wir diese Frage mit Gewissheit beantworten könnten.

Was braucht es also?

Unseres Erachtens Mut und Vertrauen – in sich selbst und andere (sowie ein Umfeld, in dem beides legitimiert ist).

Das alles ist riskant. Aber wenn es sich nicht riskant anfühlt, ist es auch nicht mutig.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

www.process-one.de

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

www.leadership-development.de

Process One Consulting GmbH
Marienstraße 22
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211
info@process-one.de
www.process-one.de