

Spotlight

## So wird Ihr Unternehmen agil



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf [projektmagazin.de](http://projektmagazin.de) erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

# So wird Ihr Unternehmen agil

Gefühlt möchte heute jedes Unternehmen agil sein. Der dafür notwendige Wandel verlangt Organisationen und ihrer Belegschaft jedoch einiges ab. Erfahren Sie in diesem E-Book, worauf Sie achten sowie welche Fehler Sie vermeiden sollten und wie Sie Agilität Schritt für Schritt entwickeln können. Fördern Sie methodisch und spielerisch bei Ihren Mitarbeitern das agile Mindset und ein gemeinsames Verständnis über den Kern der Agilität. Erwerben Sie zudem neue Führungskompetenzen und Zertifizierungen, um Ihr Team beim agilen Arbeiten zu unterstützen und zu führen.

## Inhalt

### Agilität einführen

1. Ein Plädoyer gegen Dogmatismus im Projektmanagement  
Agilität funktioniert nicht per Dekret! ..... Seite 4
2. Schluss mit "Lipstick Agile" – hin zur nachhaltigen Organisationsentwicklung!  
Teil 1: Die drei größten Fehler bei der Einführung von Agile.....Seite 15
3. Schluss mit "Lipstick Agile" – hin zur nachhaltigen Organisationsentwicklung!  
Teil 2: Holokratische Meetingkultur und ein zweites Betriebssystem.....Seite 23
4. In 8 Schritten zum nachhaltigen Change  
Eine Roadmap für die digitale Transformation.....Seite 36
5. Den Change vorantreiben und nachhaltig verankern  
Agile Transformation: Mit dem Transition Team sicher durch die Veränderung steuern.....Seite 53

### Ein agiles Mindset fördern

6. Agile Sprachverwirrung beenden  
Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität .....Seite 71
7. Agiles Spiel für die Teamentwicklung  
Drei agile Grundlagen spielerisch erleben mit Magic Maze.....Seite 82
8. Agiles Spiel für Einsteiger  
Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen .....Seite 86
9. Das agile Mindset erkennen und fördern  
Die 7 Verhaltensweisen erfolgreicher agiler Teams.....Seite 91

## Neue Führungskompetenzen erwerben

- 10. Agile Transition – Führung im Wandel  
Teil 1: Die neue Rolle der Führungskraft ..... Seite 100
- 11. Agile Transition – Führung im Wandel  
Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt..... Seite 108
- 12. Welche agile Zertifizierung eignet sich für mich?  
Agile Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich..... Seite 116
- 13. Weiterbildung zu agilem Projektmanagement  
Scrum Master: Mein persönlicher Weg zur Zertifizierung..... Seite 142

## Arbeitshilfen

- 14. Charakteristika eines High Performance Teams.....Artikel Seite 36
- 15. Selbsttest zum Riemann-Thoman-Modell.....Artikel Seite 36
- 16. Schnelltest agile digitale Kultur .....Artikel Seite 36
- 17. Vorlage Agiler Baum .....Artikel Seite 71

Ein Plädoyer gegen Dogmatismus im Projektmanagement

# Agilität funktioniert nicht per Dekret!

## Management Summary

- Traditionelle Unternehmen streben mit der Einführung agiler Methodik eine Leistungssteigerung an. Oft bewirkt die Agile Transition jedoch das Gegenteil, wie ein Beispiel zeigt.
- Grund dafür waren vier Kardinalfehler: Agilität nach Lehrbuch, Top-down ohne Bottom-up, Methode vor Philosophie, zersplitterte Verantwortlichkeiten ohne Integration.
- Diese Kardinalfehler bewirkten Lähmung statt Flexibilität und Widerstände statt Selbstorganisation.
- Die erhoffte Leistungssteigerung ist nicht Folge von agiler Methodik, sondern Folge des dafür erforderlichen Kulturwandels: "start being agile" bevor "start acting agile".
- Die erfolgreiche Einführung von Agilität bei traditionellen Unternehmen muss auf dem bestehenden Erfahrungswissen, den Organizational Process Assets, aufbauen.
- Zentrale Rolle beim Wandel eines traditionellen Unternehmens zu einer agilen, flexiblen und selbstorganisierten Organisation spielt das Portfolio Management Office als Moderator.
- Agilität und traditionelles Projektmanagement stellen keinen Gegensatz dar, sondern können sich gegenseitig unterstützen und so Unternehmen fit für die VUCA-Welt machen.



**Dr. Roland Dumont du Voitel**

CEO amontis consulting AG



**Gunnar Scheffel**

Partner der amontis consulting AG

Wollen auch Sie in Ihrem Unternehmen den agilen Wandel einläuten? Glauben auch Sie an das Dogma, dass Unternehmen nur mit einer permanenten Startup-Kultur in der VUCA-Welt überleben können? Dann sollten Sie diese Geschichte lesen, bevor Sie Ihre bisherigen, mühsam erworbenen Fähigkeiten über Bord werfen!

Ehemaligen Garagenfirmen und Startups wie Microsoft, Amazon und Google steckt die Agilität in den Genen. Und beständig treten neue Unternehmen in den Markt ein, die traditionell geführten Konzernen das Fürchten lehren. Da ist es kein Wunder, wenn Unternehmen mit gewachsenen, durchaus erfolgreich arbeitenden Aufbau- und Ablauforganisationen die Stärken der Agilität entdecken und für sich nutzen wollen.

Die IT-Tochter eines traditionellen, deutschen Logistikunternehmens wollte vor zwei Jahren genau das tun: Mit einer agilen Transition leistungsfähiger werden. Aber das Gegenteil trat ein: Die Produktivität sank und die Entwicklungsdauern stiegen. Wir begleiteten das Unternehmen nach diesem gescheiterten Versuch dabei, seine Organisation so weiterzuentwickeln, dass einerseits die über eine lange Zeit erarbeiteten Werte beibehalten und andererseits die Vorteile der selbstorganisierten, flexiblen, agilen Arbeitswelt genutzt werden.

Im Folgenden beschreiben wir zunächst die Ausgangssituation, die wir als typisch für viele Unternehmen betrachten, die sich Agilität auf ihre Fahnen schreiben wollen. Dann benennen wir die vier Kardinalfehler, die beim Versuch der Agilen Transition gemacht wurden und welchen Lösungsansatz wir jeweils empfehlen, um diese zu vermeiden. Schließlich plädieren wir für ein spezifisch befähigtes Portfolio Management Office (PMO), das bewährte, traditionelle Organisationsstrukturen und agile Vorgehensweisen erfolgreich zusammenwirken lässt.

## Befehl von oben: Wir sind jetzt agil!

Zuerst erkannte das Topmanagement des oben genannten IT-Unternehmens, dass eine mit Freiräumen ausgestattete, auf allen Ebenen hoch motivierte Mannschaft Projekte schneller und besser umsetzen könnte, als die aktuell im traditionellen Kontext geführte und "durchschnittlich" motivierte. Zudem waren die Abhängigkeiten in und zwischen den vielen Großprojekten unkontrollierbar und die dafür notwendigen Ressourcen nur mehr schwer steuerbar geworden.

Besonders groß war der Leidensdruck bei der Steuerungssoftware für die hauseigene Infrastruktur. Diese sollte innerhalb von Minuten auf betriebliche Verzögerungen reagieren, tages- und wochenweise den Ressourceneinsatz planen und steuern sowie auf Monate und Jahre hinaus den Ressourcenbedarf prognostizieren, um eine vorausschauende Personalplanung zu ermöglichen.

Über Jahre hinweg war erfolglos versucht worden, all diese Anforderungen lückenlos zu erfüllen. Dies lag unter anderem daran, dass zum einen die Anforderungsanalysen zu langwierig waren und zum anderen die Release-Zyklen dieser Software länger als die Wandlungsgeschwindigkeit der Anforderungen. Dadurch war es nicht möglich, aktuellen Änderungsbedarf schnell genug und bedarfsgerecht umzusetzen.

Die Unternehmensführung untersuchte deshalb mehrere aktuell propagierte Management-Ansätze auf ihre Eignung, die Strategie des Unternehmens schneller und nutzbringender operativ umzusetzen. Zugleich sollte das neue Managementsystem die operativen Abläufe des Tagesgeschäfts deutlich unterstützen.

### Aus "Start Acting Agile" ...

Das Unternehmen entschied sich für die Philosophie der Agilität und ein übergreifend koordinierendes Konzept, um widersprüchliche Entwicklungen durch isoliert voneinander arbeitende agile Teams zu vermeiden. Die Wahl fiel daher auf das Agilität skalierende Rahmenkonzept SAFe 4.0® (Scaled Agile Framework® Version 4.0).

Agilität ist – auch in diesem Rahmenkonzept – eine Philosophie des "start being agile" bevor "start acting agile" und verspricht als zentrales Ergebnis den "Flow", die "Super Produktivität" der Umsetzungsteams. Sie basiert im Wesentlichen auf der Delegation von Verantwortung für kleine, aber dediziert nutzbare und in kurzen Etappen hergestellte Produkte an die Entwicklungsteams, die sich mit ihren Produkten identifizieren.

Das gesamte Management stand hinter dem Transformationsprojekt. Mit externer Unterstützung sollte das Rahmenwerk eingeführt werden und zwar exakt so, wie theoretisch gelehrt. Es wurden unter anderem Scrum Teams gebildet, Agile Release Trains gebündelt, Schnittstellen zum DevOps etabliert und den Teams Agile Coaches an die Seite gestellt. Kurz: Der gesamte Standardwerkzeugkasten von SAFe 4.0® wurde ausgerollt. Die Konsequenz war: Das Unternehmen startete ohne Kulturwandel direkt mit "acting agile".

### ... wurde "Stop Acting Efficiently"

Nach 15 Monaten mussten die Treiber der agilen Transformation, d.h. die Berater mit ihrem Rahmenwerk und das Management des Unternehmens, aber erkennen, dass sich ihre Erwartungen nicht erfüllt hatten. Die Produktivität war gesunken, die Kosten waren gestiegen, die Entwicklungszyklen waren länger geworden. Konkret bedeutete dies:

- Das Product Backlog für die Steuerungssoftware war größer statt kleiner geworden und somit der Unmut der Bedarfsträger im Konzern gestiegen.
- Den Product Ownern fehlten von den Stakeholdern bewertete Backlog Items.
- Die Integrationen der Inkremente der Sprints schlugen fehl, weil nicht übergreifend spezifiziert worden war.
- Die Teams identifizierten sich nicht mit den Produkten.
- Die Mitarbeiter klammerten sich an ihre von der Linie vorgegebenen Stellenbeschreibungen.

## Die 4 Kardinalfehler der gescheiterten Agilen Transition

Rückblickend betrachtet lässt es sich natürlich einfach erklären, warum die erwartete Verbesserung nicht eintrat: Es war mit dem agilen Handeln begonnen worden, bevor Agilität verstanden worden war. Das Grundprinzip "be agile" anstatt "act agile", war missachtet worden. Die angestrebte höhere Produktivität wurde gerade deswegen nicht erzielt, weil sie explizit als Zielvorgabe des Transformationsprozesses eingefordert worden war. Stattdessen hätte das Etablieren der agilen Denkweise im Vordergrund stehen müssen. Die Produktivitätssteigerung hätte sich dann als logisches Ergebnis der eigenständigeren Zusammenarbeit gewissermaßen "von selbst" ergeben.

In der nachträglichen Analyse erkannten wir vier Kardinalfehler, die den ursprünglich richtigen Ansatz ad absurdum führten und die agile Transformation scheitern ließen.

### Fehler 1: Agilität nach Lehrbuch

Wie die meisten Vorgehensmodelle stellt SAFe® – seiner Allgemeingültigkeit folgend – eine konsistente Nomenklatur und einen vollständigen Beispielsatz an Methoden zur Verfügung. Allerdings überlasen die Verantwortlichen für die Einführung den Grundsatz, hier nur das zu verwenden, was in der konkreten Situation tatsächlich benötigt wird. Führung und Mitarbeiter waren deshalb damit beschäftigt, die neuen Verfahren und die neue Terminologie zu erlernen und fast "auf der grünen Wiese" zu implementieren.

Alle konkreten Erfahrungen aus vergangenen Projekten, alle gelebten Standards, die etablierte Unternehmenssprache (Nomenklatur), die gespeicherte Erfahrung des Unternehmens und der Mitarbeiter, dieses intellektuelle



Vermögen der Organisation wäre in unserem Beispielfall zwar verfügbar gewesen, wurde aber dem agilen Rahmenwerk untergeordnet bzw. außen vor gelassen.

Der Ansatz, es "richtig" zu machen, war zu eng angewandt worden. Dies führte z.B. dazu, dass fachlich versierte und somit erfolgskritische Knowhow-Träger beim Backlog Refinement nicht gehört wurden, weil sie (noch) nicht auf den Zug der Agilität aufgesprungen waren und somit nicht ausrollbare Inkremente entwickelt wurden. Diese Knowhow-Träger hatten empfohlen, zunächst Piloten zu projektieren, um die Lösungen zu komplexen Anforderungen zu verproben und somit Planungssicherheit in den Agilen Ansatz einzubauen.

## Lösungsansatz: Die Theorie sollte der Praxis helfen

Es wäre der richtige Ansatz gewesen, je nach Charakter des Vorhabens agile und traditionelle Best Practices gleichermaßen in Erwägung zu ziehen und gegebenenfalls diese dann vorsichtig zu mischen. Dies umso mehr, als nicht jedes Vorhaben für rein agile Methoden prädestiniert ist.

So gab es Kundenaufträge, die definitiv einen plangetriebenen Charakter hatten, worauf aber keine Rücksicht genommen wurde. Dies führte zwangsläufig zu Unzufriedenheit beim Kunden aber auch genauso zu Effizienzverlusten im Team, da der Kunde nicht die Rolle des Product Owners ausfüllen konnte.

Da Agilität zunächst eine Denkhaltung, ein "Mindset" ist, um sodann situativ die passenden Methoden zu wählen, sollten auch Methoden und Ansätze, die originär als "klassisch" angesehen werden, für einen Einsatz in agiler Umgebung in Erwägung gezogen werden. Rein agile Ansätze sind meist dort die richtige Wahl, wo das Problem erkannt, eine spezifische Lösung aber zweitrangig ist oder die Definition der Lösung in Entwicklungsschritten erfolgen kann, die jeweils für sich bereits einsatzfähige Lösungen darstellen.

Dazu wäre aber eine differenzierte Erfahrung mit beiden Ansätzen erforderlich. Für viele Beteiligte galt hier: wer einen Hammer in der Hand hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus. Die dogmatische Einführung von Agilität hatte hier ignoriert, dass jede Methode und jedes Werkzeug nur so gut wirkt, wie sein Anwender damit umgehen kann und jede Situation ihre eigene Lösung erfordert. Erfolgskritisch wäre hier gewesen, Erfahrungen in der Anwendung "klassischer" genauso wie "agiler" Methoden bei der Wahl der Methoden zu verwenden und mit professioneller Distanz die passendsten Methoden zum unternehmensspezifischen Framework zusammenzubauen.

## Fehler 2: Halb Top-down, ohne Bottom-up

Das Rahmenwerk war von oben nach unten eingeführt worden. Die Geschäftsführung hatte Agilität zur Strategie erklärt und die Entwicklungsabteilung und alle Anforderer angewiesen, alle Projektanforderungen in einem agilen Portfoliomanagementprozess zu bewerten sowie zu entscheiden und sodann Programme sowie Projekte nach agilen Methoden umzusetzen.

## **Agilität benötigt langen Atem**

Das Unternehmen wollte mit der Brechstange Agilität einführen, um so deren Nutzen zu schöpfen. Es war aber nicht dazu bereit, dann den langen Atem zu beweisen, um die notwendigen, sukzessiven Transformationsmaßnahmen strukturiert abzuarbeiten. D.h. der Nutzen sollte erzielt werden, ohne den Preis dafür zu zahlen. Der Volksmund nennt dieses Verhalten treffend: "Wasch mir den Pelz, aber mach mir das Fell nicht nass!"

Agilität besteht im Wesentlichen aus der Delegation von Macht und Verantwortung und der Umkehrung von Strukturen, um nach der notwendigen Geduld in einen Kulturwandel zu münden.

## **Das neue Mindset muss erst wachsen**

Es liegt nicht in der DNA der klassischen Großunternehmen, den Rahmen zu bieten, um Mitarbeiter wie vom Schläge eines Startups zu beschäftigen. Architekten, Programmierer und viele andere Spezialisten suchen in großen Unternehmen eher den Raum, sich auf ihr Gebiet zu fokussieren, statt in kleinen Teams das Teamziel zu verfolgen, egal wer dafür was tun muss. Manager sind es in großen Unternehmen gewohnt, ihre eigenen, beruflichen Ziele zu verfolgen, ohne fortlaufend deren Wirksamkeit hinsichtlich des Gesamtunternehmens zu prüfen. Eingeschwungene Produktionsprozesse in Großkonzernen fordern auch genau dies.

## **Verordnete Agilität schafft Ängste und Widerstände**

Steht dann aber solch ein Unternehmen vor der Herausforderung größerer Veränderungen und versucht das Top Management, dies auf agilem Wege umzusetzen, dann begleiten sehr schnell Verlustangst, Überforderung, Stress und somit Widerstand viele Änderungsvorhaben. Dies trifft zunächst auf klassisch und agil aufgesetzte Veränderungen identisch zu. Wenn dann aber diese neuen Herausforderungen auch mit der neuen Philosophie der Agilität oder gar nur deren Methoden angegangen werden, dann richten sich die Bedenken auch gegen die Agilität.

Diese Perspektiven schaffen Ängste auf beiden Seiten, d.h. bei denen, die abgeben und denen, die übernehmen sollen.

Mit der Übernahme neuer Verantwortung, z.B. als Teammitglied im Sprint, verlassen Mitarbei-

ter ihre Komfortzonen, z.B. als reiner Architekt, und stehen plötzlich im Rampenlicht und lehnen dies dann oft reflexartig ab. Auf diese Ängste und Gewohnheiten war auch unser Unternehmen gestoßen und hatte es versäumt, diese Mitarbeiter mit ausreichender Geduld mitzunehmen. Besuche von Team-Meetings funktionierender Scrum Teams wären da eine von vielen hilfreichen Maßnahmen gewesen.

## **Lösungsansatz: Kristallisationskerne schaffen**

Die Einführung der Agilität als Mindset mit allen Konsequenzen – wie der Delegation von Verantwortung, dem Einräumen von Freiräumen in der Gestaltung von Lösungen erst im laufenden Projekt, der Selbstorganisation von Teams u.v.m. – bedarf eines Commitments des Topmanagements. Das war hier weitgehend der Fall, aber nicht über den notwendigen Zeitraum hindurch gegeben. Zu schnelle Steigerungen der Produktivität waren erwartet worden und der dafür gewählte Ansatz hatte eben diesen Nutzen vereitelt.



## Auf den Organizational Process Assets aufbauen

Agile Coaches sollten die Teams bei der Umstellung ihrer Arbeitsweise sensibel aber zielgerichtet begleiten. Der Erfolg der Agilen Coaches stellte sich nicht ein, weil sie zu wenig die vorhandenen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten nutzten und viel mehr die neue agile Welt vermitteln sollten. Dieses Erfahrungswissen der Organisation bezeichnet der PMBOK® Guide mit "Organizational Process Assets" (OPA). Wir verwenden diese Bezeichnung, da sie verdeutlicht, dass es sich hier um echte, betriebswirtschaftlich bedeutsame Werte der Unternehmensorganisation handelt.

Das Management muss bereit sein, Kontrolle und Entscheidungsfreiräume abzugeben. Der Teamleiter überlässt die Selbstorganisation seinem Team. Der Topmanager unterwirft sich den Entscheidungen des Gremiums des agilen Portfoliomanagements. So sieht es das Konzept der Agilität vor.

In Summe bedarf es einer Kette vieler kleiner Revolutionen, wie der notwendigen Geduld für die Transition, das mühsame Zusammenbauen von Alt und Neu und vor allem das Abgeben von eigenen Entscheidungskompetenzen in die verantwortlichen Gremien und Teams. Diese Veränderungen müssen mit klarem Willen umgesetzt werden und zugleich müssen die OPAs berücksichtigt werden.

## Externe Berater müssen die Organisation befähigen

Es wird an vielen Stellen externe Unterstützung brauchen, aber unbedingt mit der Perspektive, sie nach und nach intern zu besetzen. Change Agents wird es auch nach der Transition in gewissem Umfang weiter brauchen. Managementberater müssen das vorhandene oder fest zu engagierende Management befähigen und einige Aspekte, wie die Methodenkompetenz, an ein internes PMO übergeben.

Dies müssen Experten sein, die genauso die Klaviatur der agilen Anwendung bzw. der agilen Vorgehensweise beherrschen, wie die Bandbreite vielfältiger Methoden, die man entsprechend dem Charakter der Projekte und dem Reifegrad der Mitarbeiter und Führungskräfte jeweils passend einsetzen kann. Nur so können zu Beginn die richtigen Maßnahmen zum Kulturwandel initiiert und dann die passenden Werkzeuge gewählt werden. Sodann müssen die Manager befähigt werden, ihr Unternehmen im neuen, agilen Kontext veränderter Marktsituationen zu führen, denn diese sind immer der Treiber für solch signifikante Transitionen.

Dies ist ein anstrengender, evolutionärer Prozess mit langem Atem und fordert eine nachhaltige Bereitschaft des Topmanagements zum tiefgreifenden Wandel, auch über Rückschläge hinweg.

## Scrum Teams als Kristallisationskeime des Wandels

Zur Umsetzung von Agilität bedarf es des Aufsetzens kleiner Inseln, "Kristallisationskerne", die mit Erfolgen Interesse wecken. Dies sind in vielen positiven Beispielen Scrum Teams, die ein bestimmtes Produkt übernehmen. Deren Ergebnisse und Arbeitsweise interessieren nach und nach weitere Mitarbeiter. Diese sehen sich das an, probieren es aus und finden ihren eigenen Weg in die Agilität, wenn ihnen der Raum und die Anleitung gegeben werden. Zuvor gilt die Anforderung, dass das von ganz oben gewollt ist. Frei nach Saint-Exupéry könnte man sagen: "Erzähle den Menschen von der schönen Insel hinter dem Horizont, und sie lernen von selbst, ein Boot zu bauen".

Sofern diese Teams an gemeinsamen übergeordneten Zielen arbeiten und deren Inkremente regelmäßig integriert (und somit das Gesamtteam weiter skaliert) werden sollen, sollten ihre Iterationen synchron laufen,

besser sogar sich alle diese Teams ähnlich organisieren. SAFe® 4.0 z.B. bündelt Scrum Teams skalierbar in Agile Release Trains, deren Inkremente integriert und zu Projektergebnissen und diese wiederum zu Programmsergebnissen zusammengeführt werden.

Es gibt aber auch Programme, in denen eine Zusammenführung der Inkremente asynchron erfolgt, so z.B. bei der Bündelung einer Reorganisation und einer Software-Einführung. Hier kann unter einem gemeinsamen Programm-Management die Reorganisation traditionell plangetrieben und die Software-Einführung agil erfolgen, was veranschaulicht, warum breite Erfahrungen an Programm- und Projektmanagementmethoden oft kritische Voraussetzungen sind.

### Fehler 3: Methode vor Philosophie und keine Gewöhnungsphase

Das Topmanagement hatte im Zuge des Ausrufens von Agilität als neue Strategie vorgegeben, dass alle Projekte ab sofort nach Scrum umgesetzt werden sollten. Scrum Master wurden von extern besetzt, Product Owner ebenso, nur nicht so konsequent. Agile Coaches dienten den Internen und Externen als Vermittler der Agilität und fanden in den Scrum Mastern agil erfahrene Ansprechpartner. So bildete sich die Fraktion der agil erfahrenen Externen und der unerfahrenen Internen, was zum oben beschriebenen Verlust der OPAs führte.

Nun ist Scrum eine gute Methode, wo angebracht UND vom Team gelebt. Es wurde jedoch nicht unterschieden, wo es angebracht und wo die Veränderung im Verhalten möglich war.

Die Organisation in kürzester Zeit flächendeckend mit neuen Methoden, Begriffsapparaten oder Steuerungsmechanismen abzudecken und zugleich Leistungssteigerungen einzufordern, war hier und ist wohl immer kontraproduktiv, lähmend und fehleranfällig.

### Lösungsansatz: Ursache-Wirkungskette befolgen

Wenn Menschen etwas wollen, dann finden sie ihren Weg dahin. So kann jeder Mensch Projekte planen und leiten. Jeder Urlaub ist ein Projekt: Zeit, Budget, Ziel werden definiert. Dann werden Maßnahmen geplant und umgesetzt. Das klappt, weil jeder Mensch in Urlaub fahren möchte.

Hier ist es das Topmanagement, das daran glauben muss, dass eine agile Organisation bessere Unternehmensergebnisse erzielt. Ist dies gegeben, bedarf es des Verständnisses der Reise dorthin. Agilität bewirkt dort Superproduktivität, wo nicht nur Entscheidungsräume und Verantwortung delegiert, sondern auch Vertrauen geschenkt und ein gemeinsames Ziel angestrebt wird.

Und erst dann können neue Methoden einen kulturellen Wandel initiieren: Stand-up-Meetings sind z.B. dafür geeignet, in sehr kurzer Zeit Hierarchien abzuflachen, Besprechungszeiten zu verkürzen und das fokussierte Engagement zu verstärken. Diszipliniertes Time Boxing oder die Wahrnehmung neuer Rollen können nicht angeordnet werden, sondern müssen schrittweise eingeübt werden. Ist dies erfolgt und werden die Ergebnisse mit Geduld abgewartet, wandelt sich die Kultur eines Unternehmens und zeigt Agilität sein wahres Gesicht.

### Fehler 4: Zersplitterte Verantwortlichkeiten ohne Integration

Im vorliegenden Beispiel fehlte eine Klammer. Das Framework SAFe® bietet diese organisatorisch und weist auch auf die inhaltlichen und menschlichen Aspekte hin. Im vorliegenden Beispiel agierten die Agile Coaches jedoch zu

nah an den (externen) Scrum Mastern und verloren somit die (internen) Menschen emotional und somit auch die in deren Köpfen verankerten OPAs.

Das Topmanagement, externe Change Agents und interne sowie externe Teilnehmer mit neuen Rollen, wie z.B. Scrum Master oder Product Owner, waren für die unterschiedlichen Funktionen verantwortlich, aber untereinander in der Funktion, ihrer Wahrnehmung und dem Selbstverständnis offensichtlich nicht abgestimmt. So hätten z.B. die internen Projektleiter stärker bei der Suche nach Scrum Mastern und Product Owner berücksichtigt und dorthin entwickelt werden sollen, als den vermeintlich schnelleren Weg zu gehen, diese ausschließlich von extern zu besetzen.

Die neuen Rollen erfordern z.T. Erfahrungsprofile, die nicht angeordnet, sondern eben durch erworbene Erfahrung und Kompetenz gesichert werden, so z.B. die vielfach weit unterschätzte Rolle der Scrum Master. Unter Scrum Mastern verstand das Programm-Management der Agilen Transition "kleine Projektleiter" und unterschätzte deren Bedarf, als "Servant Leader" das Team mehr zu unterstützen und wenig bis gar nicht zu führen. So wurde die intrinsische Motivation der Teammitglieder meist nicht geweckt, wodurch die Produktivität stagnierte.

Auch war unterschätzt worden, welche Mühe es bereiten würde, die Gewohnheiten der Mitarbeiter zu verstehen, zu überwinden und ein neues Verhalten zu etablieren. Ein Architekt, der auf einmal entwickeln sollte, ein Entwickler, der auf einmal testen sollte, daran hätten sich die Mitarbeiter erst gewöhnen müssen. So war es ihnen vorgegeben worden, statt dass sie in der teaminternen Findung der Organisation selbst darauf gekommen wären.

Auf diese Weise überschattete die Veränderung die Dinge, für die sie da war: Agilität war als Grund für die Veränderungen erkennbar, nicht die Probleme in der Netzinfrastruktur. Und Agilität wurde selbst zum Problem, weil deren Einführung die Probleme in der Netzinfrastruktur verstärkte, statt sie zu reduzieren.

## Lösungsansatz: integrierende Instanz

Nur wenige Unternehmen verfügen über ausreichend fähige Mitarbeiter, um alle angestrebten Veränderungen im gewünschten Zeitraum erfolgreich umzusetzen. Dies betrifft alle Bereiche eines Unternehmens und tat unserem Beispielunternehmen weh, da gerade die Integration mehrerer Softwareblöcke in einen integrierten Prozess den wesentlichen Bedarf und zugleich eine große Breite an Kompetenzen und Kapazität an Projektmitarbeitern erforderte. Und da für die Einführung von Agilität dasselbe gilt und diese angegangen wurde, vergrößerte sich das operative Problem in der Netzinfrastruktur zusehends.

Internen Mitarbeitern fehlen oft Erfahrungen aus ähnlichen Veränderungen und beruflichen Entwicklungspfaden anderer Unternehmen oder gar Branchen und Regionen. Sofern erwartet wird, dass die Teams selbst lernen und sich selbst ständig verbessern, bedarf es der ständigen Evaluierung, Supervision, internen Reflexion und externen Beobachtung. Meist werden zu diesem Zweck externe Berater ins Haus geholt: Diese sollen immer dann, wenn es für notwendig erachtet wird, Philosophie, Strategie, Frameworks, Methodenkenntnis, Anwendungserfahrungen aus anderen Unternehmen, Industrien und Regionen bündeln und bereitstellen.

Besser sollte dies in einer kompetenten internen Organisationseinheit, dem PMO, zusammengeführt und nur bei temporärem Beratungsbedarf oder Kapazitätsengpässen von extern verstärkt werden. Dazu gehört, dass die Einführung und Anwendung von Agilität als Kulturwandel verstanden wird und über die sukzessive Anwendung spezifischer, Projekt für Projekt orchestrierter Sträube an Methoden, die Projektmitarbeiter an die

Definition und Einhaltung neuer Regeln gewöhnt werden. Die Art und Weise der Umsetzung dieses Kulturwandels zur Agilität hängt vom aktuellen organisatorischen Modus der Projektlandschaft und der Beziehung zwischen den koordinierten Einheiten und den Projektteams ab.

Unser Unternehmen verfügte über kein so aufgestelltes PMO und das Management "bügelte" Agilität über die Organisation, statt sie von einem PMO und einem zusätzlichen, temporären Berater unternehmensspezifisch wachsen zu lassen.

## Richten Sie ein professionelles, modernes und undogmatisches PMO ein!

Nur eine eigene, unternehmensinterne Organisationseinheit kann die oben beschriebenen Lösungen in die Tat umsetzen. Diese Organisationseinheit muss sowohl die klassische (und keineswegs alte) als auch die agile (und keineswegs neue) Welt verstehen. Basierend auf ihrer Kompetenz für das eigene Business selektiert diese Organisationseinheit die passenden Vorgehensweisen und orchestriert die Projektteams entsprechend. Wir plädieren dafür, zu diesem Zweck ein Portfolio Management Office (PMO) einzurichten.

Portfolio Management Offices (PMO) sind Organisationseinheiten, denen verschiedene Verantwortlichkeiten in der zentralen und koordinierten Verwaltung von Projekten, Programmen oder Portfolios innerhalb ihrer Zuständigkeitsbereiche zugeordnet werden. Meistens werden sie "Project Management Offices" genannt. Wir bevorzugen jedoch die universelle Abkürzung PMO, die für Projekt-, Programm- und Portfolio-Management steht, da die Rolle eines PMO, ebenso wie die Agilität, auf all diesen Ebenen in geeigneter Form "skaliert" angewendet werden muss.

### Das PMO steuert die Veränderung

Das PMO wie wir es verstehen, ist in beiden Welten ein äußerst leistungsfähiges Werkzeug für das Veränderungsmanagement:

- Es hilft Unternehmen, Veränderungsinitiativen zu starten, zu gestalten, zu bestücken, zu verknüpfen, zu koordinieren und zu administrieren.
- Es hilft, die Philosophie des Agilen zu verstehen, agile Regeln zu definieren, agiles Verhalten anzuwenden und eine agile Kultur zu entfalten.
- Das Portfolio Management Office (PMO) kann der Dreh- und Angelpunkt im alten wie im neuen Konstrukt sein.

Die Verantwortlichkeiten eines PMO können von temporären Unterstützungsfunktionen des Projektmanagements bis zur permanenten Verantwortung für das Management von Programmen, die punktuelle Steuerungsüberwachung von Projekten bis hin zur unternehmensweiten Steuerung des strategischen Portfolios und der nachhaltigen Entwicklung einer unternehmensweiten Projekt-Kultur reichen.

Ein PMO sollte die ganze Herausforderung vom strategischen Top-down bis zum einzubindenden Bottom-up überblicken, denn es hat nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn es einen operativen Wert schafft, für

das Management des Unternehmens ebenso wie für das umsetzende Management und die Teams der Projekte und Programme. Auf der Ebene der Unternehmensführung schließt dies die Dimensionen (unternehmensweite) Steuerung, Center of Excellence und Unterstützungsfunktionen ein, die in sehr unterschiedlicher Art und Weise in die Organisation ausgerollt werden können.

## Das PMO gestaltet den Kulturwandel

An diesem Punkt hat das von uns beratene Unternehmen neu angesetzt und befindet sich auf einem guten Weg. Sein PMO hat erfahrene Projektleiter und Agile Coaches an Bord genommen, schlägt die Brücke zu den Mitarbeitern, baut die OPAs bei der Festlegung der Projektmethoden mit ein und entwickelt derzeit sein eigenes, spezifisches und pragmatisch einsetzbares Agiles Framework.

Das PMO, speziell dessen Agile Coaches, beteiligen Topmanagement, mittleres Management und die betroffenen Mitarbeiter bei der Ausdefinition der Methoden zur Lösung bestimmter Probleme. In plangetriebenen Ansätzen länger und tiefer, in agilen Ansätzen kürzer und nicht so tief, gibt das PMO den Teams ihre Organisation und Vorgehensweise auf Basis der Abstimmungen mit dem Management vor und stellt somit ein gemeinsames Verständnis zum jeweiligen Vorgehen sicher.

Mit der Einführung des unternehmensspezifischen Frameworks und seiner Methoden beginnt sich auch die Kultur zu wandeln. Nicht wie am grünen Tisch klinisch denkbar, sondern wie für das Unternehmen selbst sinnvoll und machbar. So vervollständigt das PMO die bis dato lückenhafte Klammer um alle betroffenen Verantwortungsbereiche und sichert die Motivation und Verwendung aller verfügbaren Assets (OPAs).

## Agilität vs. Tradition – ein unnötiger Konflikt

Agilität ist eine übergreifende Denkhaltung ("Mindset") der Führung, der Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation, unabhängig von spezifischen, eingesetzten Methoden und Kontexten, d.h. auch in hybriden Kontexten plangetriebener, iterativer oder agiler Vorhaben.

Der im Marketing von Scrum gern zu "Agile" benutzte Gegensatz "Wasserfall" sollte nicht so sehr mit "klassischen" Methoden gleichgesetzt werden, sondern vielmehr mit traditioneller Denkhaltung. Dann wird deutlich, dass auch agile Methoden als "Wasserfall" auftreten könnten. Dies war letztlich der Fall in dem geschilderten Beispiel, wo das "act agile" mit traditioneller Denkhaltung zum Scheitern führte.

## Gutes Projektmanagement war schon immer (etwas) "agil"!

Auch die führenden "Klassiker" des Projektmanagements, das Project Management Institut (PMI®) mit dem PMBOK® Guide, die IPMA (in Deutschland durch die GPM vertreten) mit der ICB 4.0 oder AXELOS mit PRINCE2® bescheinigen in ihren Standards inzwischen die weitreichenden Potenziale der agilen Denkhaltung und beziehen sie ein. Ja, teilweise sind die agilen Ansätze schon immer in ihnen eingebettet gewesen. Sie wurden jedoch nicht erkannt, weil die agile Interpretation fehlte.

Im PMBOK® Guide gibt es die "deliverable oriented" Strukturierung des Projektlebenszyklus in Phasen, die ein zentrales Objekt des PMI-Standards sind. Damit verbunden ist das Rolling Wave Planning, d.h. einem planerischen Fokus im Detail nur auf die nächste anstehende Phase. Dabei werden mit der Work Breakdown Structure Arbeitspakete geplant, die in den Größenordnungen von 80-160 Stunden liegen. Von da ist es nur noch ein kleiner Schritt zu den agilen Standards, die ein Time Boxing mit Deliverables in kurzen Zyklen nahe legen.

## Schlechtes Projektmanagement kann sowohl agil als auch traditionell sein

Immer wieder erleben wir, dass Agilität als Feigenblatt dient für Chaos mit Anarchie, als Freiheit von Regeln, als gewollte Beliebigkeit in der Methodenwahl und als "schnell", "leicht", "billig", "einfach" oder "problemlos" verstanden wird. Disziplin gehörte immer schon zu den agilen Konzepten. Selbstorganisation ist ein wesentliches Element der Agilität, diszipliniertes Einhalten der zu Beginn definierten Regeln und Rollen ebenso.

Ganz genauso wird jeder traditionelle Standard ad absurdum geführt, wenn die zugrundeliegenden Hypothesen missachtet werden. Auch die klassischen Ansätze des Projektmanagements werden oft nicht ausreichend verstanden und eingesetzt, geschweige denn beherrscht. So sind auch klassische Projektpläne "lebende" Dokumente, die beständig fortgeschrieben, aktualisiert und an die aktuelle Situation angepasst werden müssen. Solche grundlegenden Fehler sind ganz wesentliche Gründe, warum viele klassische Projekte bisher gescheitert sind, worin klassische und agile Projekte eine Gemeinsamkeit haben.

## Nur lernendes, sich verbesserndes Projektmanagement ist gut!

Aus undogmatischen Analysen schlecht gehandhabter, klassischer und zunehmend auch mehr aus agilen Projekten, ließen sich viele Warnungen vor Missverständnissen und Fehlern ableiten. So beispielsweise, wenn Konzeptelemente aus dem Zusammenhang gerissen werden in der Absicht, die jeweils besten Ansätze "herauszupicken". Oder wenn nicht festgezurte Projektziele als "agil" benannt werden, aber kein "Backlog Refinement" betrieben wird, um die Ziele nach und nach auszudefinieren.

Aus den "Best Practices" der klassischen Projekt-, Programm- und Portfolio-Konzepte kann vieles gelernt und auch für den Übergang zu wettbewerbsfähigem, agilem Management genutzt werden. Genauso gilt es, das in einem Unternehmen vorhandene Erfahrungswissen sowohl der Organisation als auch der Mitarbeiter nicht einfach über Bord zu werfen. Nicht umsonst bezeichnet der PMBOK® Guide dieses Erfahrungswissen als "Organizational Process Assets", d.h. als aktives Vermögen des Unternehmens.

Aus genau diesen Gründen plädieren wir dafür, sich den Wandel hin zu Agilität, Lean und Startup nicht von außen aufdrängen oder – noch schlimmer – wie eine Schönheitsoperation von externen Experten durchführen zu lassen. Damit Agilität gelebt werden kann, muss sie von innen heraus aufgebaut werden, wenn auch mit temporärer externer Hilfe. Dafür ist dann unserer Meinung nach auch eine Organisationseinheit erforderlich, die Bewährtes bewahrt und mit den neuen Impulsen dynamisch weiterentwickelt.



Darf es ein bisschen mehr als nur Kosmetik sein?

# Schluss mit "Lipstick Agile" – hin zur nachhaltigen Organisationsentwicklung!

Teil 1: Die drei größten Fehler bei der Einführung von agile



**Franziska Gütle**

Smart Operations &  
Lean Manager (Head of  
Industrie 4.0 & Lean)

## Management Summary

- Eine Schattenseite des Hypes um Agile besteht darin, dass sich viele Organisationen damit schmücken, um modern und attraktiv zu wirken. Doch ein solches "Facelifting" verbessert nicht die Performance der Organisation.
- Bei der oberflächlichen Einführung von Agilität werden häufig drei Fehler gemacht: 1. "Doing Agile" statt "Being Agile", 2. "Implementierung" von Agilität über "Copy & Paste" und 3. Team-Ansatz statt Business-Agilität.
- Agilität bedeutet Wandlungsfähigkeit. Der Schlüssel dazu ist die Arbeit am System: Jeder Mitarbeiter sollte dazu beitragen, Prozesse und Kultur zu verbessern, denn jeder ist Teil des Unternehmens und trägt durch sein tägliches Wirken zum Geschäftsergebnis bei und prägt die Kultur durch seine Interaktion mit den Kollegen.
- Ebenso zentral sind Reflexion und Feedback. Eine davon geprägte Kultur begrüßt es, dass Bestehendes hinterfragt und überlegt wird, was neu begonnen und womit aufgehört werden sollte. Durch regelmäßige Meetings in diesem Sinne gewöhnen sich die Mitarbeiter an Veränderungen und steten Wandel.

Achtung – da kommt sie: die "Agilitätssau", die seit Jahren und vermeintlich unaufhaltsam durch die Unternehmen getrieben wird. "To be ädschjeil" ist zu einem Trend geworden, dem viele Organisationen folgen: Agile Coaches, agile Führungskräfte, agile Teams, agile Setups – das Wörtchen "agil" macht sich gut vor einer ganzen Reihe von Begriffen.

Doch das Interesse, die Agilitätssau durchs Dorf zu treiben, wird irgendwann schwinden! Gelernt haben wir das vom Ende der Lean- oder auch der OPEX-Sau. Und was ist von diesen beiden geblieben? Verbrannte Erde, demotivierte Mitarbeiter, Unglaublichkeit, Resignation und Misstrauen gegenüber "neuen Säulen".

Zu Recht: Viele Unternehmen nutzen Agilität als "Facelifting", um sich nach außen hin als modern und attraktiv zu präsentieren. Als Beraterin frage ich in solchen Fällen gerne: "Darf es auch ein bisschen mehr als reine Kosmetik sein?" Denn nur wer dauerhaft und nachhaltig in Strukturen, Mindset, Führung und Teamarbeit investiert, profitiert von positiven Auswirkungen, die sich dann auch in den Kennzahlenberichten widerspiegeln.

## Drei Fehler bei der "Agilisierung" der Organisation

In diesem Artikel stelle ich zunächst die drei größten Fehler vor, die Unternehmen im Zuge ihrer "Agilisierung" bzw. Agilen Transformation machen. Anschließend erfahren Sie mehr über den Begriff Agilität im Kontext der Organisationsentwicklung, was sich wirklich dahinter verbirgt und welche Möglichkeiten Sie als Unternehmen haben, ihre Organisation nachhaltig weiterzuentwickeln – ein Ansatz, der weit über Kosmetik hinaus geht.

### Fehler 1: "Doing Agile" statt "Being Agile"

Agilität wird oft missverstanden als Methode, die durch breit angelegte Schulungen unter die Leute gebracht wird. Anschließend werden Scrum-Projekte aufgesetzt, Scrum Master ausgebildet und agile Projektteams zusammengestellt. In Folge dessen sind die Menschen größtenteils damit beschäftigt, zu prüfen, ob sie das Scrum Framework einhalten, fragen sich, wie und mit wem sie in welchem Turnus kommunizieren (dürfen) und versuchen, sich in ihrer neuen Rolle zu rechtzufinden. Der Fokus liegt auf dem Mittel. Aus dem Blickfeld gerät dadurch die Frage, was es dem Unternehmen bringt bzw. welchem Zweck der Einsatz von Scrum dient: Ein klassischer Fall von "DOING Agile"!

Um zu verstehen, warum dies der falsche Ansatz ist, werfen wir einen Blick in die Entstehungsgeschichte der Scrum-Methodik: Mitte der 1990er Jahre scheiterte rund ein Drittel aller IT-Projekte und nur ein Sechstel erreichte ohne Mängel das vom Kunden gewünschte Entwicklungsziel. Jeff Sutherland und Ken Schwaber suchten nach Lösungen, um die Produktion von Software effizienter zu gestalten. Zusammen mit einigen anderen Experten verfassten sie 2001 das agile Manifest, in dem sie ihre Erfahrungen in Form eines Regelwerks niederschrieben.

Scrum wurde also aufgrund eines Missstands entwickelt, um andere bzw. neue Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Während dieser Entwicklung reiften Mindset und das Verständnis für die Situation. Zusammengefasst und beschrieben wurde das Ergebnis in einer Methode – doch es sind die Prinzipien, Werte und insbesondere das Mindset "BEING Agile", welche das Praktizieren einer agilen Methode erst wirklich wirksam und erfolgreich machen (siehe auch Bild 1).

Übrigens sind das Mindset und die Werte von Agile und Lean im Wesentlichen identisch. Eine Trennung erfolgt erst bei der Auswahl der Methoden: Während Lean vor allem im komplizierten Bereich hilft, eignet sich Agile besser für die Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen. Die Lean-Sau treibt also zwar kaum noch jemand durch das Dorf, aber mit vielen ihrer Forderungen konfrontiert uns aktuell ihre agile Verwandte.



Bild 1: Statt lediglich die Methoden zu nutzen (Doing), werden bei Being Agile die Werte und Prinzipien gelebt

## Fehler 2: "Implementierung" von Agilität über "Copy and Paste"

Wer kennt die Situation nicht: Eine Führungskraft kommt von einer externen Schulung oder einem Austausch mit anderen Unternehmen – voller Tatendrang und mit einer fixen Idee: "Wir machen jetzt agil, das funktioniert richtig gut – die anderen machen das ja auch" (siehe auch "Wie sag ich's meinem Chef? Wenn der Chef agil für ein Wundermittel hält").

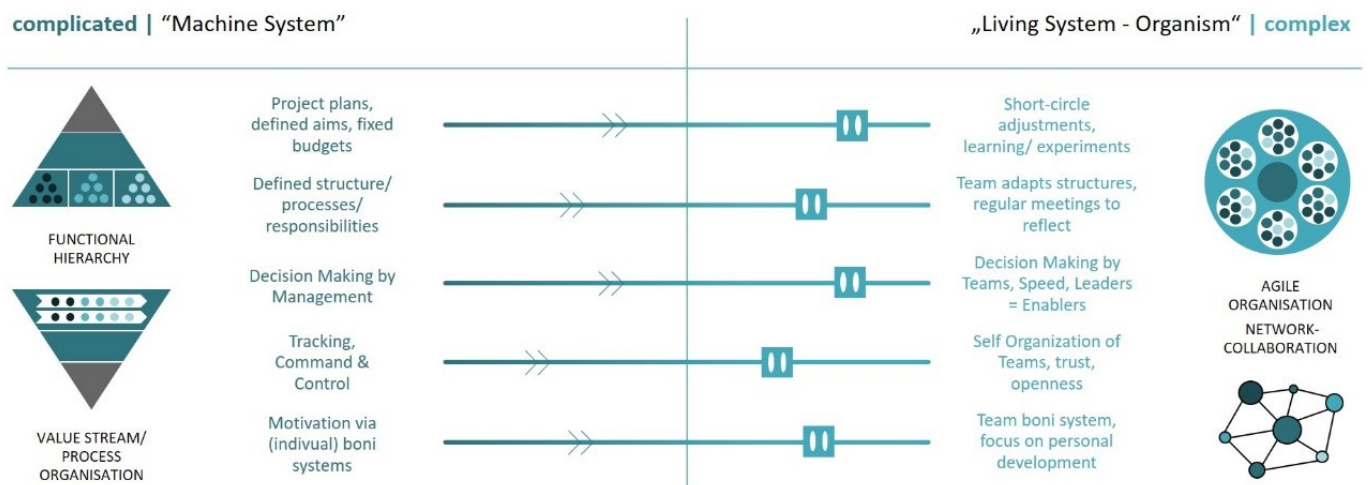


Bild 2: Die Metapher "Maschine vs. lebendiger Organismus" verdeutlicht den Gegensatz zwischen der Organisationsform mit Hierarchie-Struktur (links), die heute als traditionell bezeichnet wird, und der netzwerkartigen, agilen Organisation

In den meisten Fällen befindet sich das Unternehmen mit der motivierten Führungskraft im linken Bereich der Tabelle aus Bild 2: Den komplizierten Bereich dominieren Regeln, klare Vorgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Entscheidungen trifft allein das Management und für jedes Projekt gibt es einen klassischen Wasserfall-Projektplan mit One Pager-Statusreport.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die agile Transformation der Organisation, tappt es häufig in die Falle, zu versuchen, mit der bekannten, "komplizierten" Denk- und Handlungsweise Agilität einzuführen. Also werden Projektpläne aufgesetzt, konkrete Maßnahmen terminiert, Verantwortlichkeiten zugewiesen und monatliche Statusberichte abgeliefert.

Doch Agilität lässt sich weder anordnen noch implementieren (siehe auch "[Agilität funktioniert nicht per Dekret!](#)") – sie muss sich entwickeln: Kennzeichnend für die neue, "komplexe" Welt sind kurzzyklische Lern- und Testphasen sowie Meetings, in denen gemeinsam über Veränderungen bei Strukturen und Prozessen gesprochen wird.

Daneben gewinnen Selbstorganisation und Eigenständigkeit im Team sowie das Schaffen von Freiräumen zur Persönlichkeitsentwicklung an Bedeutung. Wie können solche Tätigkeiten in einem Wasserfall-Projektplan geplant und terminiert werden? Wie können hier Zuständigkeiten zugeteilt werden? Ganz einfach: gar nicht!

## Fehler 3: Team-Ansatz statt Business-Agilität

Viele setzen Agilität gleich mit agilen Teams. Daher beginnen Unternehmen die Transformation gerne, indem sie ein einzelnes Team auf die agile Reise schicken. Dieses soll sich zum "Highperformance Team" entwickeln. Doch selbst wenn dies dem Team gelingt – ein oder auch zwei agile Teams innerhalb einer großen Organisation lassen keinen Kunden spüren, dass eine wahrhaftige Veränderung stattgefunden hat.

Häufig höre ich von solchen Teams die Klage, dass deren Umfeld nicht mit ihrer Art zu Arbeiten klarkommt. Da weiterhin diverse Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen Abteilungen bestehen, sind kürzere Time-to-Market-Zeiten oder eine Reduzierung der Durchlaufzeit von Aufträgen illusorisch.

Die Agilisierung weniger Teams macht aus einem Unternehmen noch lange keine "Highperformance Enterprise". Dazu fehlt der Organisation ein strukturiertes Gesamtkonzept, um Business-Agilität zu erlangen und dem Kunden spürbaren Mehrwert zu liefern.

### Business-Agilität einführen

Es ist nahezu unmöglich, dass ein paar wenige Menschen, wie Portfoliomanager oder Unternehmensarchitekten, die Koordination innerhalb der einzelnen Teams, die Organisation zwischen den Teams, die Betrachtung der gesamten Wertstromkette und die Überprüfung und gegebenenfalls Nachjustierung der Strategie überblicken oder gar steuern.

Ich erlebe daher oft, dass die Teams bei fehlender Verbindung die Prioritäten eigenständig (nach bestem Wissen und Gewissen) festlegen; ganzheitlich betrachtet, kann dies das System allerdings verstopfen: Jeder Bereich legt eigene Schwerpunkt fest, die sich mit Aktivitäten der Nachbarbereiche beißen, Ressourcen sind nicht verfügbar, bezüglich der Umsetzung wird man uneins.

Menschen in einer solchen Organisation beklagen häufig das Fehlen einer Strategie sowie einer gemeinsamen einheitlichen Ausrichtung; diese Menschen äußern häufig auch den Eindruck, es ginge nicht voran. Statt neue Kräfte freizusetzen, demotiviert sie der Versuch der Agilisierung. Business-Agilität sieht anders aus!

## Aufbau einer Unternehmenskaskade

Ich empfehle an dieser Stelle den Aufbau einer Unternehmenskaskade, wie sie in Bild 3 dargestellt ist (siehe auch Leopold 2018). Ziel ist es, die vier Ebenen durch häufige und regelmäßige Meetings miteinander zu verknüpfen. Vertreter aus der jeweils unteren Ebene dienen als Bindeglied zur Nächsthöheren. Auf diese Art und Weise kann effizient kommuniziert und priorisiert werden.

Bild 3 zeigt eine ganzheitliche Unternehmenskaskade, bei der die untersten Ebenen (Aufgabensteuerung jedes Einzelnen und die Teamebene) mit der Strategie und den Wertströmen verknüpft sind. Durch diese Verzahnung ist gewährleistet, dass die Aufgaben, die in den Teams umgesetzt werden, auf die Ziele der Wertstromebene und der Strategie einzahlen.

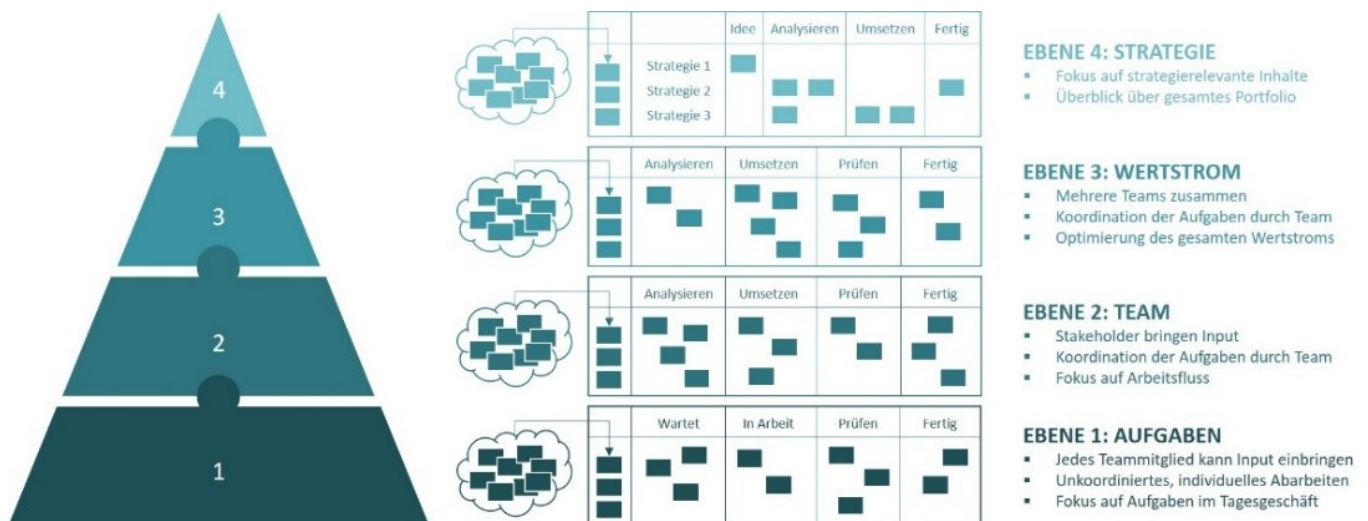


Bild 3: Exemplarische Darstellung einer Unternehmenskaskade zur Verknüpfung der strategischen Ausrichtung mit den Aktivitäten in den agilen Teameinheiten

## Was bedeutet Agilität eigentlich?

Was Agilität nicht bedeutet, zeigen die drei oben beschriebenen Fehler. Doch was verbirgt sich nun hinter dem Mode- wort? Der Begriff Agilität steht im Kontext der Organisationsentwicklung für die Fähigkeit, sich an steten Wandel anpassen zu können. Diese Fähigkeit wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger und entscheidet letztlich über den Fort- bestand eines Unternehmens. In einem wandlungsfähigen Unternehmen wirkt und denkt jeder mit – die Zeiten sind vorbei, in denen lediglich einige wenige Führungskräfte im oberen Teil der Hierarchiepyramide die Richtung vorgaben!

In vielen Organisationen dominiert die "Arbeit im System": Damit ist das Abwickeln von Aufträgen, das Kon- struieren und Montieren von Produkten oder das Erbringen von Dienstleistungen gemeint – zusammenge- fasst also Tätigkeiten, die für den Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung notwendig sind.



## Arbeit am System als Schlüssel zur Agilität

Dementgegen steht die "Arbeit am System". Darunter fallen alle Tätigkeiten, die sich damit befassen, wie die Organisation aufgebaut ist, wie zusammengearbeitet wird, wie Prozesse neugestaltet sowie Probleme gelöst werden und wie kommuniziert sowie geführt wird (siehe Bild 4).



Bild 4: Nur wenn sich die Arbeit im System und die Arbeit am System die Waage halten, ist eine Organisation wandlungsfähig genug, um sich anpassen zu können

Agilität aus der Perspektive der Organisationsentwicklung ist demnach die Fähigkeit, die "Arbeit im System" mit der "Arbeit am System" in Balance zu bringen. Gerade in unsicheren Zeiten ist die Arbeit am System besonders wichtig. Das Ziel muss es sein, die bestehende Organisation und damit die Arbeit im System innerhalb kurzer Zeit umbauen zu können, um neuen Anforderungen zu entsprechen.

Die wenigsten Unternehmen haben das verinnerlicht. Das zeigt u.a. ihr Recruiting: Im regulären Bewerbungsprozess fragen und prüfen sie schwerpunktmäßig Fähigkeiten ab, die sich auf die Arbeit im System beziehen. Im Mittelpunkt stehen Fachkenntnisse, diese bilden einen großen Anteil in der Stellenbeschreibung. Dagegen ist der Anteil der Arbeit am System gering und findet sich häufig nur in Floskeln wie "... und sie entwickeln gemeinsam mit ihren Kollegen die Prozesse weiter" am Ende der Beschreibung.

Manch ein Unternehmen kommt auf die Idee, für die Arbeit am System ein eigenes Team aufzubauen und stellt dafür Menschen ein, die hierfür Erfahrung und Kompetenz mitbringen. Diese Idee ist im Grunde gut gemeint und zeigt immerhin, dass die Notwendigkeit erkannt wurde, etwas zu tun. Doch führt sie in der Bestandsorganisation gerne zu Haltungen wie: "Wir haben jetzt eine Stelle, die kümmert sich um die Entwicklung unserer Organisation. Daher überlasse ich denen das – ich habe auch so schon genug zu tun!"



Arbeit am System lässt sich nicht delegieren – im digitalen Zeitalter ist sie Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters!

## Ein Ansatz, der über Kosmetik hinaus geht

"Arbeit am System" lässt sich nicht delegieren: Sie geht jeden etwas an, denn jeder ist Teil des Unternehmens und trägt durch sein tägliches Wirken zum Geschäftsergebnis bei und prägt die Kultur durch seine Interaktion mit den Kollegen. Wer Agilität im Sinne der organisationalen Wandlungsfähigkeit versteht, fokussiert seine Aktivitäten auf die Elemente unterhalb der Wasseroberfläche des Eisbergmodells (siehe Bild 5).



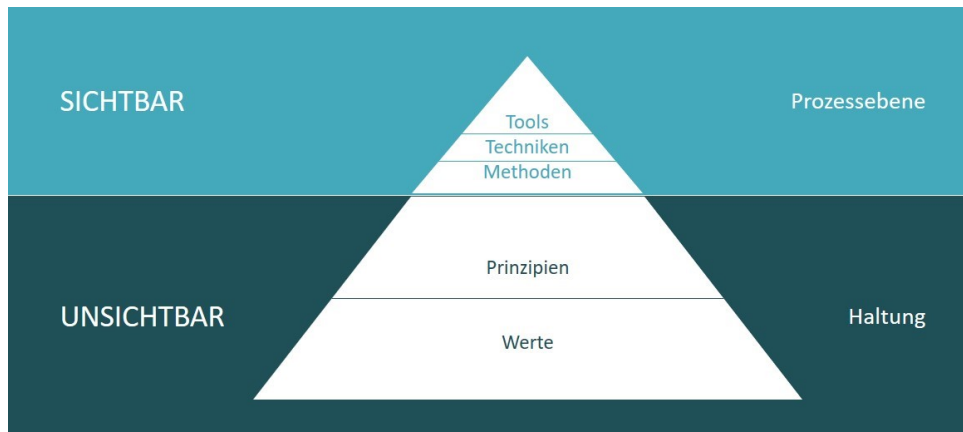


Bild 5: Tools, Techniken und Methoden bilden lediglich die Spitze des Eisbergs und reichen nicht aus, um die Kultur einer Organisation nachhaltig zu verändern

Tools, Techniken und Methoden zielen auf Doing Agile ab. Dessen Ergebnisse können insbesondere kurzfristig sehr gut sein, erzeugen im Gesamtsystem allerdings nur wenig Wandlungsfähigkeit. Being Agile – das Auseinandersetzen mit Prinzipien und Werten – ist der weitaus schwierigere und langwierigere, dafür aber auch der nachhaltigere Ansatz.

Daher empfehle ich Elemente wie Reflexion und Feedback, das Arbeiten mit Rollen in Gremien und den Aufbau von zwei Betriebssystemen. Diese sind aus meiner Sicht für Unternehmen hilfreich, die individuell einen eigenen Ansatz entwickeln möchten, der über den kosmetischen Aspekt hinausgeht.

## Reflexion und Feedback

Reflexion und Feedback sind zentral für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation, weil sie es generell ermöglichen, zu erkennen, wenn ein Wandel notwendig ist und es erleichtern, diesem zu begegnen. Zudem wird dadurch Bestehendes hinterfragt und überlegt, was neu begonnen und womit aufgehört werden sollte.

Außerdem führt regelmäßiges Reflektieren dazu, sich an Veränderungen und steten Wandel zu gewöhnen. Treffen dazu decken Missstände und Potentiale zur Verbesserung auf. Regelmäßig veranstaltet verbessern sie die Fähigkeit Unangenehmes anzusprechen und aus der Welt zu schaffen. Sie fördern zudem das Vertrauen und lassen Teams stärker zusammenwachsen.

### Beispiel: Starfish Retrospektive

Als Einstieg bietet sich beispielsweise die Starfish Retrospektive an: Dort trifft sich das gesamte Team vor einem Flipchart, auf dem die "Seestern"-Vorlage aus Bild 6 aufgemalt ist. Die Zwischenbereiche sind mit den Überschriften "beibehalten", "mehr davon", "damit aufhören", "damit beginnen" und "weniger davon" zu betiteln.

Zunächst klärt das Team, was genau es reflektieren möchte; z.B. die Zusammenarbeit in einem Projekt, das Arbeiten im Team allgemein oder einen bestimmten Vorfall. Jedes Teammitglied erhält ein paar Kärtchen, schreibt darauf seine Gedanken nieder und hängt diese an das Flipchart.

! Teams, die mit der Starfish Retrospektive beginnen, neigen fälschlicherweise zunächst dazu, Aspekte aus der Prozessebene aufzuschreiben: "weniger Dokumentation", "Überarbeitung eines Formulars" oder "andere Uhrzeit der Regelmeetings". Sollten Sie die Retrospektive moderieren, stellen Sie Fragen und bringen Sie Ihre Kollegen zum Reden: "Warum und was genau möchtest du bei Sachverhalt X ändern?", "Warum sollen wir häufiger Retrospektive durchführen?", "Wie sieht das der Rest des Teams?"

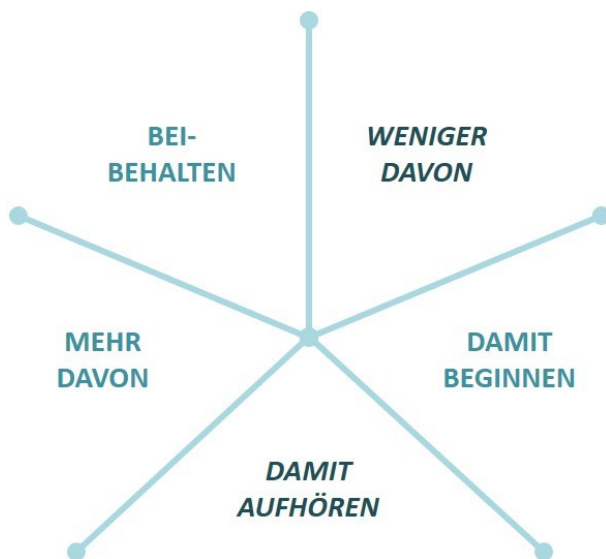


Bild 6: Ein Vorlagenlayout für eine Starfish Retrospektive kann beispielsweise vorbereitend auf ein Flipchart oder Brownpaper gezeichnet werden

Wenn Sie sich regelmäßig zu solchen Runden treffen, werden Sie merken, dass sich die Gesprächsschwerpunkte verändern: Reflexion und Feedback geben müssen erlernt werden und gelingen zudem nur bei gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen. Es dauert daher einige Zeit, bis die Teams die Prozessebene verlassen und Themen auf der zwischenmenschlichen Ebene ansprechen, z.B.: "Ich habe mich von euch in Situation X hintergangen gefühlt", "hier würde ich mir von euch mehr Unterstützung wünschen" oder "das ist für mich keine Zusammenarbeit, hier passt etwas Grundlegendes nicht".

Nicht nur als Moderator, sondern auch als Teilnehmer liegt es an Ihnen, sich zu öffnen und sich zu trauen, auch Unangenehmes anzusprechen. Das kostet anfangs Überwindung, kann gleichzeitig aber sehr befreiend wirken. Gehen Sie daher mutig voran, so helfen Sie Ihrem Team, stärker zusammen zu wachsen!

Reflexion und Feedback lassen sich übrigens auch positiv besetzen: Feedback einzufordern hilft, sich selbst ständig weiter zu entwickeln und besser zu werden – gerade, wenn es konstruktiv und ehrlich gemeint ist. Zudem bereichert es, zu wissen, wie man selbst auf andere wirkt, was diese als positiv wahrnehmen und was eher als störend. Wenn Sie beispielsweise wissen, dass Sie in den kommenden Wochen einige Präsentationen haben und sich im Sprechen vor Menschen verbessern möchten, bitten Sie vorab ein paar Kollegen, Ihnen Feedback z.B. zu Ihrem Kurzvortrag in einem Meeting zu geben. Holen Sie sich regelmäßige Feedback ein, um an sich zu arbeiten – Feedback ist der erste Schritt zu (Selbst-) Reflexion.

Im zweiten Teil dieses Beitrags stelle ich Ihnen u.a. zwei Meetingformate aus der Holocracy-Verfassung für die Arbeit am System vor und berichte von einem Projekt, in dem ich parallel in sieben Schritten ein zweites Betriebssystem aufgebaut habe, damit das Unternehmen sowohl komplexe als auch komplizierte Aufgabenstellungen lösen kann.

## Literatur

- Leopold, Klaus: **Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben**, LEANability GmbH 2018
- Permantier, Martin: **Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten**, Vahlen, München 2019
- Scheller, Torsten: **Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten**, Vahlen, München 2017

Darf es ein bisschen mehr als nur Kosmetik sein?

# Schluss mit "Lipstick Agile" - hin zur nachhaltigen Organisationsentwicklung!

Teil 2: Holokratische Meetingkultur und ein zweites Betriebssystem



**Franziska Gütle**

Smart Operations & Lean Manager (Head of Industrie 4.0 & Lean)

## Management Summary

- Wenn allein das Management die strategischen Entscheidungen trifft, wird dieses oft zum Flaschenhals. Viele Unternehmen reagieren daher zu langsam, vor allem im Umgang mit Komplexität.
- Für schnellere Entscheidungen und eine ausgeprägte Wandlungsfähigkeit können Unternehmen Ihre Entscheidungsräume öffnen. Die Holokratie bietet dafür zwei Meetingformate an: Das Tactical und das Governance Meeting.
- Innerhalb eines Unternehmens kann der eine Bereich vor komplizierten Herausforderungen stehen, während der Andere komplexe Aufgaben lösen muss. Der gleichzeitige Umgang mit diesen zwei Welten nennt sich Ambidextrie.
- Bei einer solchen Konstellation empfiehlt sich die parallele Nutzung zweier Betriebssysteme. Das zusätzliche Betriebssystem für den Umgang mit Komplexität funktioniert als Netzwerk und lässt sich in sieben Schritten aufbauen.

Nachdem ich im ersten Teil dieses Beitrags die drei meiner Erfahrung nach größten Fehler bei der Einführung von Agile behandelt und mit Reflexion und Feedback ein erstes Element für eine nachhaltige Organisationsentwicklung vorgestellt habe, lernen Sie im zweiten Teil dieses Beitrags u.a. zwei Meetingformate aus der Holokratie-Verfassung für die Arbeit am System kennen. Des Weiteren berichte ich von einer laufenden Transformation, in der ich den Aufbau eines zweiten Betriebssystems betreuen darf, das parallel zu dem vorhandenen System wirkt. Dadurch wird das Unternehmen in die Lage versetzt, neben komplizierten auch komplexe Aufgabenstellungen lösen zu können.

Die Organisation eines Unternehmens in Abteilungen, Geschäftseinheiten und über genau beschriebene Stellen entstammt dem Taylorismus: Dort steht Effizienz an oberster Stelle, Management-Aufgaben werden getrennt von operativen Tätigkeiten, Arbeit wird organisiert und Planung sowie Kontrolle steuern das Unternehmen. Strategische Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Organisation obliegen Wenigen, die Entscheidungen trifft das Management. Dadurch wird dieses oft zum Flaschenhals. Viele Unternehmen reagieren daher zu langsam, vor allem im Umgang mit Komplexität.

Das Betriebssystem Holacracy mag dem ein oder anderen Leser ein Begriff sein. **Das teilweise kontrovers diskutierte System (siehe Blogbeitrag von Andreas Zeuch)** gilt als das Gegenteil der klassischen Hierarchie und verspricht durch seine schriftliche Verfassung die Fähigkeit, steten Wandel zu ermöglichen (siehe die **Holokratie-Verfassung auf der Webseite von Holacracy One**).

Um im Rahmen eines Fachartikels zu bleiben, erörtere ich hier weder die Funktionsweise von Holacracy noch die Pros und Contras. Stattdessen greife ich zwei Formate aus der Holokratie-Verfassung heraus, die meines Erachtens für jede Organisation gewinnbringend sind, auch für solche ohne holokratische Ausrichtung.

## Zwei Meetingformate aus der Holokratie

Wer kennt nicht diese besondere Meetingkultur, die sich auszeichnet durch lange, diskussions- und emotionsreiche Besprechungen, die die angesetzte Zeit überschreiten und trotzdem zu keiner Entscheidung führen? Diese Meetings fressen nicht nur Zeit, sondern auch Nerven! Der Kalender ist voll und das Ergebnis des Arbeitstages dennoch dürftig.

Gerade in hierarchischen Organisationen verstopfen vermeintliche Entscheidungsmeetings – in denen jedoch keine Entscheidungen getroffen werden – den Arbeitstag. Vordergründig höre ich oft die Begründung: Es fehlt eine betroffene Person oder die Entscheidungsgrundlage ist noch nicht ausreichend aufbereitet.

Doch ursächlich für diese Haltung ist vielmehr die Angst, etwas Falsches zu entscheiden und die Folgen tragen zu müssen. Andererseits können die Auswirkungen von komplexen Sachverhalten nicht vollumfänglich analysiert, kontrolliert und gesteuert werden – deswegen sind diese ja komplex!

Themen können auch "totgeprüft" werden – durch ständiges Hin- und Herüberlegen, das Mitarbeiter ermüdet und demotiviert. Doch was viel schlimmer ist: Ohne Entscheidung ist sämtliche investierte Zeit verschwendet!

Organisationen mit holokratischer Ausrichtung nutzen Meetingformate, die verhindern, dass ein Meeting ohne Entscheidung endet. Um diese Formate vorzustellen, muss ich zunächst etwas ausholen: Das holokratische Betriebssystem ist nach zwei Kontexten strukturiert: dem "Personal Context" und dem "Organizational Context". Während ersterer die Möglichkeit bietet, als Individuum oder auch als Team zu reifen, ist letzterer für die effiziente Abwicklung operativer Themen und für die Wandlungsfähigkeit der Organisation vorgesehen.

### Räume für die Weiterentwicklung

Beide Kontexte bieten verschiedene Räume für die Weiterentwicklung: Die Räume "Individual Space" und "Tribe Space" im Personal Context ermöglichen es, sich der Persönlichkeitsentwicklung und der Arbeit an zwischenmenschlichen Aspekten zu widmen (siehe Bild 1). Je nach Teilnehmerkreis erfolgen beispielsweise Reflexion und Feedback entweder im Team oder individuell. Weitere Beispiele: gemeinsame Events zur Teambildung (z.B. Ausflüge), Gruppen-Coaching, Kommunikationstrainings, Kulturarbeit und Mentoring.

Dem gegenüber stehen die Räume "Governance Space" und "Operational Space" aus dem Organizational Context. Sie bilden die Plattform, um emotionslos und sehr strukturiert Tagesgeschäft sowie die Arbeit am System effizient abzuwickeln. Beispiele: Berichten über Projektstände oder organisatorische Neuerungen,

Abstimmungen zum Tagesgeschäft, Anpassen oder Schaffen neuer Rollen. Hierfür bietet die holokratische Verfassung zwei Meetingformate: Das Tactical und das Governance Meeting.

## Arbeitsaufteilung durch Rollen und Kreise

Innerhalb von Holokratie geschieht die Aufteilung der Arbeit durch Rollen. Es gibt keine klassischen Stellenbeschreibungen – vielmehr existieren unterschiedliche Rollen, die verschiedene Menschen je nach Fähigkeit und Motivation "energetisieren". Zusammengefasst werden die Rollen in Kreisen, statt in Abteilungen. Je nach Interessen, Fachkenntnissen und Kapazität kann eine Person auch mehrere Rollen einnehmen – daher kann eine Person durchaus in mehreren Kreisen aktiv mitwirken.

"Arbeit im System" wird durch verschiedene, klar beschriebene Rollen ausgeführt. Treten Probleme oder Unstimmigkeiten auf (im Holokratie-Kontext werden diese als "Tensions", also Spannungen, beschrieben, z.B. zwischenmenschliche Konflikte, Wünsche zur Verbesserung eines Prozesses oder Anregungen zu einem bestimmten Thema) können diese – je nach Hintergrund – im Tactical oder dem Governance Meeting geklärt werden. Innerhalb beider Meetings trifft sich der gesamte Kreis – also alle Rollen, die einem Kreis zugeordnet sind (siehe auch Bild 2).

## Tactical Meeting

Sämtliche Themen, die das Tagesgeschäft betreffen und operativer Natur sind, können ins Tactical Meeting eingebracht werden. Das Meeting startet mit einem sogenannten Check-in: Dort dürfen und sollen die Kreis-Mitglieder Teilnehmer alles aussprechen, was hilft, um im Hier und Jetzt präsent zu sein.

Im Anschluss öffnet der Facilitator, der für die effiziente Durchführung und das Einhalten der Zeit zuständig ist, die vom Kreis erstellte Checklisten-Übersicht. Darauf stehen Tätigkeiten, die wiederkehrend von allen Rollen durchgeführt werden sollen. Die Abfrage dient dem Einüben dieser Routine. Es folgt ein Überblick über die Kennzahlen des Kreises und das Berichten über Neuigkeiten aus dem Projekt.

Nun legen die Kreis-Mitglieder die Agenda für den Rest des Meetings fest, indem sie sämtliche Spannungen

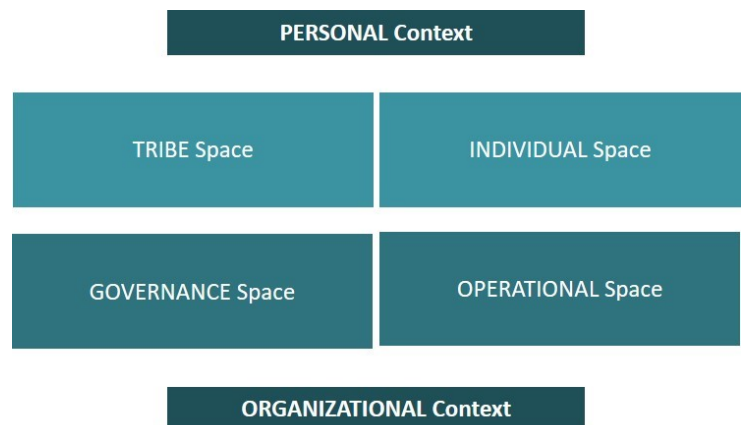


Bild 1: Die Holokratie unterscheidet zwischen persönlichem sowie organisationalem Kontext und bietet für beide separate Räume an, in denen jeweils Persönlichkeit und Organisation weiterentwickelt werden können.

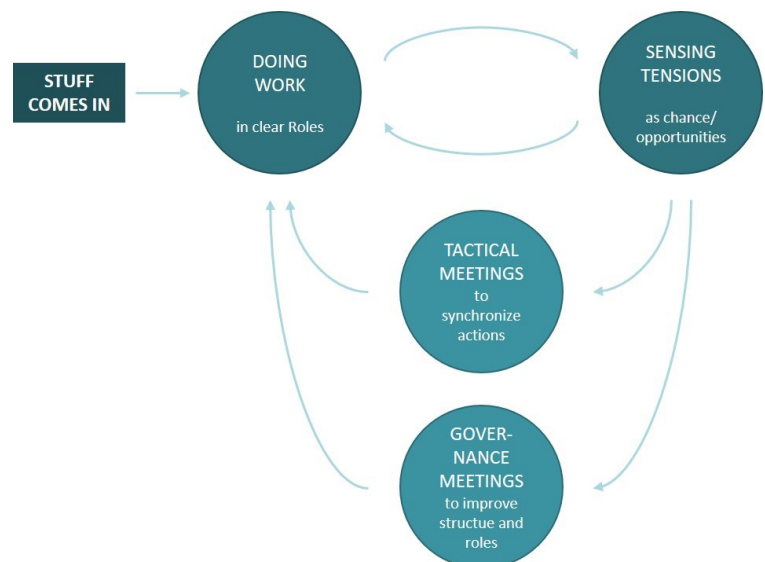


Bild 2: Übersicht der Meetingformate Tactical und Governance Meeting in Verbindung mit täglicher Arbeit und Spannungen

einbringen. Anschließend werden diese gemeinsam "durchprozessiert": Der Spannungseinbringer erläutert sein Anliegen, die Kreismitglieder werden einbezogen (mehr dazu unten).

Mit der Frage "Hast du alles, was du vom Kreis brauchst?" endet der Prozess und die nächste Spannung kann thematisiert werden. Als letzte Aktivität im Tactical Meeting wird analog zum Check-in ein Check-out durchgeführt: Hier erfolgt eine kurze Abschlussreflexion, um künftige Meetings zu verbessern.

Das Abhalten von Meetings mit einer solchen Struktur ermöglicht jedem, seine Spannung einzubringen und gehört zu werden. Durch das gemeinsame Erstellen einer Agenda und Regeln, die Alle kennen und befolgen, erhalten die eingebrachten Spannungen eine gewisse Wertigkeit (keine Bühne bekommen hier Gerüchte, Mutmaßungen, oder ablenkende Statements, die nichts zum Sachverhalten beitragen). Diese Form benötigt zwar ein hohes Maß an Disziplin, zahlt sich jedoch durch Effizienz und Zufriedenheit aus. „Hier geht was und wir kommen voran“ – wer hört das nicht gerne?

### Beispielthema: Spannung aufgrund fehlender Informationen

Eine häufige Quelle für eine Spannung im Tactical Meeting ist das Fehlen von Informationen. Dazu setzt ein Mitglied des Kreises den Punkt "Fehlende Information zu X" auf die Agenda. Der Facilitator fragt: "Was brauchst du vom Kreis?". Das Mitglied erläutert seine Situation und erklärt, dass ihm beispielsweise der gegenwärtige Status eines Auftrags unklar ist, sodass er in seiner Rolle nicht weiterarbeiten kann und dass er gehört hat, dass es zu Unstimmigkeiten gekommen ist.

Danach geben betroffene Kollegen Auskunft und erläutern den aktuellen Stand des Auftrags. Der Facilitator achtet in seiner moderierenden Funktion bewusst darauf, dass keine neuen Spannungen entstehen oder gar Nebenkriegsschauplätze eröffnet werden. Denn es geht nur darum, diese eine Spannung zu lösen! Wenn neue Spannungen auftreten, können diese auf die Agenda gesetzt werden. Beendet ist die Prozessierung der Spannung, wenn der Einbringende die Informationen bekommen hat, die er braucht.

## Governance Meeting

Im Governance Meeting räumen die Kreis-Mitglieder Spannungen aus, die über das "Arbeiten im System" hinaus gehen und organisationaler Natur sind. Während die Tactical Meetings wöchentlich erfolgen sollten, genügt für das Governance Meeting ein monatliches Treffen.

Aufbau und Ablauf des Meetings ist analog zum Tactical Meeting: Check-in, erstellen und abarbeiten der Agenda und Check-out. Auf die Agenda kommen Spannungen, die nur "Arbeit am System" auflösen kann: Zunächst bringt ein Kreis-Mitglied einen Vorschlag ein. Falls es dazu Fragen gibt, können diese beantwortet werden. Nun bittet der Facilitator die anderen Mitglieder um ihre Einschätzung. Der Vorschlagende hat im Anschluss die Möglichkeit, basierend auf dem Gehörten seinen Vorschlag abzuändern oder zu präzisieren – das Wort gehört hier allein ihm.

Abschließend folgt eine Runde, in der jedes Kreismitglied einen Einwand einlegen kann. Hat ein Mitglied einen Einwand, wird gemeinsam geprüft, ob dieser valide ist. Falls ja, versucht der Kreis, eine Einigung zwischen dem Einwandbringer und dem Vorschlagendem zu erzielen (siehe dazu auch den Beitrag "Effizienter entscheiden im Team").



## Beispielthema: Vorschlag zur Abänderung einer Rolle

Ein gutes Beispiel für einen Vorschlag im Governance Meeting ist das Ändern einer Rolle: Ein Mitglied des Kreises hat beispielsweise festgestellt, dass am Abend vor dem Kommissionierstart ein Prüfen auf Fehlteile unbedingt notwendig ist. Durch das Prüfen können Aufträge mit Fehlteilen umgeplant werden, statt die Bereitstellung zu blockieren. Das Mitglied sieht die Rolle "Auftragsplaner" als hierfür zuständig und bringt dies als Vorschlag ein.

Nach einer kurzen Erklärung der Situation und ein paar Verständnisfragen holt der Facilitator die Reaktionen der restlichen Kreismitglieder ein: Einige befürworten den Vorschlag, andere halten sich zurück, da sie dies nicht direkt betrifft. Da das Feedback positiv ist, belässt der Vorschlagende seine Idee unverändert und der Facilitator fragt die Runde, ob es Einwände gibt. Nachdem jedes Mitglied bestätigt hat, dass es keinen Einwand hat, wird die Rolle "Auftragsplaner" um die Tätigkeit "Fehlteilprüfung am Abend vor Kommissionierstart" ergänzt.

Abschließend möchte ich zum Thema Arbeiten mit Rollen in Gremien darauf verweisen, dass ich die Elemente aus Holacracy nur oberflächlich und in Kürze dargestellt habe. (Interessierten empfehle ich das Grundlagenwerk von Brian J. Robertson sowie die Homepage von Dwarts and Giants. Hier sind auch Leitfäden für die Meetings und die gesamte Verfassung zu finden.)

Der holokratische Ansatz gibt meines Erachtens einen guten Einblick, wie Wandlungsfähigkeit innerhalb eines Systems hergestellt werden kann und wie mögliche Formate dazu aussehen.

Meetingkultur und effiziente Entscheidungsprozesse bilden das Fundament für die Wandlungsfähigkeit.

### **Zusammengefasst – darum ist das Arbeiten mit Rollen in Gremien so wichtig für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation:**

- Beide Meeting-Formate dienen der schnellen Entscheidungsfindung und finden in kurzen, regelmäßigen Abständen statt.
- Ausreichend Raum erhalten sowohl die Arbeit **im** System als auch die Arbeit **am** System. Da sämtliche Kreise die beiden Besprechungsformate leben, werden alle Mitarbeiter in ihren Rollen in den Weiterentwicklungsprozess des Gesamtsystems einbezogen und haben die Möglichkeit, sich und ihre Ideen einzubringen.
- Durch das sachliche Bearbeiten von Spannungen, einer betonten Sachlichkeit und der Anwendung des integrativen Entscheidungsprozesses gewinnen Meetings an Effizienz, Struktur und geben den Teilnehmern das Gefühl voran zu kommen. Keinen Platz gibt es für persönliche Empfindsamkeiten und Nebenkriegsschauplätze, denn man fokussiert sich auf das Wesentliche.

## Parallele Existenz zweier Betriebssysteme

Viele setzen Agilität gleich mit Scrum, Design Thinking oder DevOps – und sind damit schon in die "Doing Agile"-Falle getappt. Doch für welche Bereiche und Anwendungen eignet sich agiles Arbeiten überhaupt? Ist die **Eierlegende Wollmilchsau** (siehe **Glossareintrag**) die Antwort auf sämtliche Herausforderungen? Wer verfolgt, was in den Sozialen Medien dazu gepostet wird, könnte fast diesen Eindruck bekommen.

## Analyse mit dem Cynefin-Framework

Richtig ist vielmehr, dass es für die nachhaltige Entwicklung einer Organisation wichtig ist zu analysieren, welche Anforderungen auf das Unternehmen heute und zukünftig zukommen. Ein gutes Modell zur Unterstützung der Analyse ist das **Cynefin-Framework** (siehe Glossareintrag). Es unterteilt Aufgabenstellungen und Herausforderungen, die auf Unternehmen täglich zukommen, in vier Bereiche (siehe Tabelle 1).

In meinem Artikel "**Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank Growing Mindset**" stelle ich eine Möglichkeit vor, den Standort Ihrer Organisation gerade in Hinblick auf Kultur, Werte und Mindset zu bestimmen. Hierzu verwende ich mitunter auch das Spiral Dynamics-Modell mit den Farben ROT, BLAU, ORANGE, GRÜN GELB und TÜRKIS. (Nähere Erklärung der Farben und des Modells im Artikel.)

Kategorie	EINFACH	KOMPLIZIERT	KOMPLEX	CHAOTISCH
Handlungsmuster	Erkenne-Beurteile-Reagiere: Jeder weiß es.	Erkenne-Analysiere-Reagiere: Expertenwissen ist gefragt.	Probiere-Erkenne-Reagiere: Wir wissen es erst im Nachhinein.	Handle-Erkenne-Reagiere: Keiner weiß es.
Umgang mit Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die richtige Maßnahme ist bekannt</li> <li>Maßnahme ist direkt vor Ort umsetzbar</li> <li>Prüfung auf Nachhaltigkeitsmaßnahme, falls wiederholt die Problemstellung auftritt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter mit Expertenwissen werden zu Hilfe gezogen</li> <li>Situation analysieren</li> <li>Maßnahmen umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schlüssige Thesen und Ideen ermitteln</li> <li>Experimente durchführen</li> <li>Grenzen abstecken</li> <li>Lernen, was geht und was nicht funktioniert</li> <li>Maßnahmen umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn irgendwie möglich ist dieser Zustand zu vermeiden</li> <li>Sofort mit einem klaren Schritt handeln, um die Ordnung wiederherzustellen</li> </ul>

Tabelle 1: Das Cynefin-Framework gliedert Aufgabenstellungen und Herausforderungen in mehrere Kategorien. Für jede empfiehlt es ein entsprechend abgestimmtes Vorgehensmuster, um das System zu steuern.

## Kombination mit dem Spiral Dynamics-Modell

Jede Farbe charakterisiert eine evolutionäre Entwicklungsstufe. Die Symbole in Bild 3 zeigen beispielsweise auf, wie die Organisationsstrukturen in den verschiedenen Farbstufen aussehen. ROT und BLAU sind stark geprägt von Hierarchie, ab ORANGE beginnt die Ausrichtung nach Prozessen und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. GRÜN steht maßgeblich für Teamstrukturen und Kollaboration, die klassische Hierarchie verliert hier an Bedeutung. Kennzeichnend für GELB und TÜRKIS sind Netzwerk-Strukturen und die Metapher von der Organisation als lebendiger Organismus, der sich ständig weiterentwickelt.

Kombiniert mit dem Cynefin-Framework wird deutlich, dass für die verschiedenen Bereiche Einfach, Kompliziert, Komplex und Chaotisch verschiedene Farben als bestmöglich passend dargestellt sind. Kultur, Werte und Mindset korrelieren also mit den Aufgabenstellungen und Herausforderungen, die auf Organisationen zukommen: ROT kann dem Bereich chaotisch zugeordnet werden. BLAU und ORANGE eignen sich für den einfachen, ORANGE und GRÜN für den komplizierten Bereich. Um bestmöglich mit Komplexität umzugehen, empfehlen sich GELB und TÜRKIS (siehe Bild 3).

## Organisationale Ambidextrie

Prädestiniert für komplexe Aufgabenstellungen (GELB, TÜRKIS) sind beispielsweise Entwicklungs- und Innovationsbereiche, Projektmanagement für Individuallösungen oder Personal-, Marketing- und Kommunikationsabteilungen. Der Einsatz agiler Methoden – basierend auf dem richtigen Mindset – ist hier erfolgsversprechend.

Einfache und komplizierte Herausforderungen (BLAU, ORANGE, GRÜN) kommen größtenteils vor im Produktions- und Logistikumfeld, im Bereich Finanz oder auch im konstruktiven Bereich, der kleine Änderungskonstruktionen durchführt, – speziell dann, wenn das Produktportfolio einen großen Anteil standardisierter Komponenten vorweist. Für die Bewältigung dieser Art an Herausforderungen eignen sich am besten Elemente aus dem Lean-Kontext (siehe auch Bild 1 im 1. Teil dieses Artikel-Zweiteilers).

Die Beispiele verdeutlichen, dass es innerhalb eines Unternehmens Bereiche geben kann, die vor komplizierten Herausforderungen stehen, aber gleichzeitig auch solche, die sich mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert sehen – es gibt also sozusagen "zwei Welten"; der gleichzeitige Umgang mit beiden nennt sich Ambidextrie.

Bei einer solchen Konstellation empfiehlt sich die parallele Nutzung zweier Betriebssysteme: Ein System für den einfachen sowie komplizierten Anteil und ein System für den komplexen Bereich. In beiden Welten sollte das Bewusstsein vorhanden sein, dass unterschiedliche Aufgabenstellungen unterschiedliche Lösungsansätze brauchen, um den höchsten Mehrwert für den Kunden zu generieren (siehe Bild 4).

! Machen Sie sich bei der Analyse Ihres Unternehmens bewusst, welche Aufgabenstellungen wirklich komplex, welche kompliziert und welche einfach sind. Sobald Sie eine grobe Zuordnung haben (natürlich ist es möglich, dass es Mischformen gibt, meist dominiert jedoch ein Anteil) sollten Sie prüfen, ob komplexe Anteile beispielsweise auch organisatorisch zusammengefasst werden können.

**Beispiel:** Zur Entwicklung einer Sondermaschine arbeiten zwei Konstrukteure, zwei Mechaniker, ein Programmierer, ein Techniker und ein Projektmanager gemeinsam an einer komplexen Aufgabenstellung. Hier wäre es sinnvoll, diese als Teams zusammenzufassen, um ihnen agiles Arbeiten zu ermöglichen. Aus Sicht der Organisationsentwicklung sollte diese Konstellation in Richtung einer GELBEN oder TÜRKISEN Ausprägung hin entwickelt werden. Wie Sie das angehen können, lesen Sie meinem Artikel "[Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank Growing Mindset](#)".

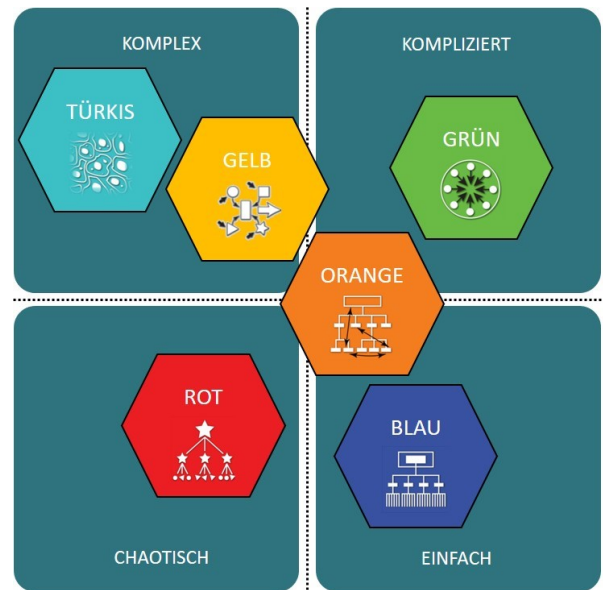


Bild 3: Cynefin-Framework in Kombination mit den farblichen Evolutionsstufen des Spiral Dynamics-Modells

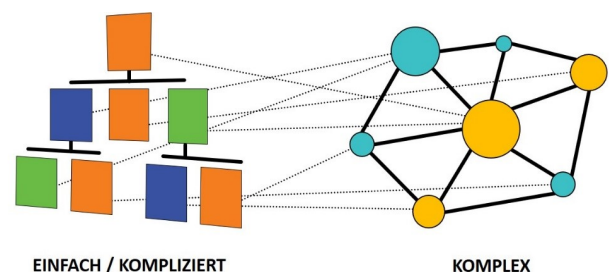


Bild 4: Exemplarischer Aufbau eines dualen Betriebssystems – Hierarchie und Netzwerk in Kombination

## Praxisbeispiel für das Aufsetzen eines zweiten Betriebssystems

Nachfolgend erläutere ich anhand einer laufenden Transformation, wie ich in der Rolle des Inhouse Consultants damit begann, in sieben Schritten ein zusätzliches Betriebssystem aufzubauen. Beim strukturellen Aufbau orientierte ich mich an dem Buch "Accelerate" (Kotter 2016).

Das Unternehmen hatte in den vergangenen Jahren großen Erfolg: Ein zweistelliges Umsatzwachstum galt als normal. Volle Auftragsbücher (und teilweise auch mehr als 100% Auslastung) sorgten dafür, dass das Unternehmen rasch wuchs und die Belegschaft das Gefühl hatte, sehr erfolgreich zu sein.

### 1. Dringlichkeitsgefühl schaffen

Ein Gefühl von Dringlichkeit für Veränderung zu schaffen ist der erste Schritt, damit diese akzeptiert wird, schließlich kostet jede Veränderung zumindest Mühe. In diesem Fall fiel es mir leicht, denn das Unternehmen begann bereits, die Folgen des Dieselskandals zu spüren, hinzu kamen (politische) Spannungen auf dem globalen Wirtschaftsmarkt – die Aussichten trübten sich ein, von Vollgas wurde auf zögerndes Abwarten zurückgeschaltet.

So reagieren derzeit viele deutsche Unternehmen, was verständlich ist, **denn die Konjunkturuhr zeigt auf Abschwung**: Herzlich Willkommen in der VUCA-Welt! Diese kennzeichnet ein wachsendes Unbehagen da unklar ist, wie es weiter geht.

Das Unternehmen begann gegenzusteuern, indem es analysierte, wo es Kosten einsparen könnte und leitete daraus Maßnahmen ab. Doch schnell kristallisierte sich heraus, dass die Maßnahmen keine spürbaren Effekte zeitigten. Dem Management wurde allmählich klar, dass die neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen das System überforderten – es war dafür schlichtweg zu langsam und träge.

Zudem erleichterte mir meine Rolle die Arbeit, denn als Inhouse Consultant kann und soll ich dem Management Missstände aufzeigen, um das Dringlichkeitsgefühl zu steigern und ihm anhand von Beispielen aus der Organisation Handlungsoptionen aufzeigen, was es dem Management erleichtert, meine Diagnosen zu akzeptieren.

Gerade in Unternehmen, die sehr funktional hierarchisch aufgebaut sind, kommt häufig die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette abhanden. Denn jeder Manager kämpft für sich in seinem Teil des Prozesses, kennt nur die eigenen Probleme und maximal noch die der angrenzenden Bereiche. Als Beraterin ist es meine Pflicht, alle Abteilungen in den Blick zu nehmen und mit ihnen zu kommunizieren, um der Geschäftsführung ein ganzheitliches Bild der Organisation präsentieren zu können.

### Workshop: Der Prozess unter der Lupe

Im dargestellten Beispielunternehmen nahm ich mit allen beteiligten Instanzen während eines zweitägigen Workshops den gesamten Abwicklungsprozess auf und wir analysierten ihn – von der Angebotserstellung und dem Forecast bis zur Installation der Produkte auf der Baustelle. Gemeinsam brachten wir alle involvierten Abteilungen, die Prozessschritte und Probleme auf Papier. Gesamtergebnis: Durch Unklarheiten und Reibereien an Abteilungsschnittstellen verdoppelte sich unsere Durchlaufzeit beinahe – das saß, bei den Teilnehmern, wie bei der Geschäftsführung.

Durch das Ende des aktuellen Aufschwungs ist gerade ein guter Zeitpunkt, um bestehende Strukturen und Prozesse zu überarbeiten. Ich argumentierte hier mit höherer Effizienz und kürzerer Durchlaufzeit. Dies war für alle greifbar, sodass es mir leichtfiel, für die anstehende Initiative Fürsprecher im oberen Management zu gewinnen.

## 2. Führungskolalition aufbauen

Das Gefühl der Dringlichkeit motiviert Menschen, Dinge zu verändern. Diese brauchen Sie für den Kulturwandel: Menschen, die bereit sind, den Wandel nicht nur mitzugestalten, sondern ihn auch maßgeblich prägen wollen. Menschen, die der Wunsch antreibt, anderen zu helfen.

Im Beispielunternehmen hatte sich ein Kern von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen gebildet, die die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt hatten und gemeinsam an übergreifenden Aufgabenstellungen arbeiteten (siehe dazu auch den Fachbeitrag "Produkte, Projekte, Portfolios, Experimente – die agile Transformation der Haufe Group").

Entwickelt hatte sich diese Koalition über Monate durch gemeinsame Projektarbeit, während der ich immer wieder Sinn für Veränderung gestiftet hatte. Dazu teilte ich meine Erkenntnisse aus dem oben erwähnten Workshop, vor allem, dass wir sehr viel Zeit an Schnittstellen verloren. Zudem diskutierten wir zunehmend neue Führungs- und Organisationsansätze, die ich im Rahmen meines Forschungsprojekts kennengelernt hatte.

### Blick über den Tellerrand

An dieser Stelle empfehle ich dringend, sich anzuschauen, wie andere Firmen ihre Organisation entwickeln, Fachliteratur und -zeitschriften dazu zu lesen, Konferenzen oder moderne Netzwerkformate zu besuchen und sich mit Menschen aus anderen Organisationen auszutauschen. Denn nach einer gewissen Zeit "gärt man im eigenen Saft" und wird häufig "betriebsblind". In meinem Video nenne ich eine ganze Reihe von Unternehmen aus der DACH-Region, die Ihnen als Inspiration dienen können.

In ihren Projekten kamen die Kollegen und Kolleginnen immer wieder zusammen und sprachen über die aktuelle Situation. Sie erkannten die Missstände – Reibereien und Eskalationen an den Schnittstellen und die fehlende Kommunikation bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette – und stellten auch in Frage, wie gearbeitet wurde, da viele Themen nicht so liefen, wie sich das Projektteam das wünschte. Es bildete sich eine Führungskolalition aus motivierten Menschen, die gerne etwas bewegen wollten und die daran glaubten, das System verbessern zu können.

Ihre Unterstützer sollten nicht nur Führungskräfte sein. Am besten ist eine bunte Mischung von Hierarchie und Abteilungen – je breiter, desto besser, denn jeder Unterstützer wirkt in erster Linie in seinem Team bzw. seiner Abteilung.

## 3. Strategische Vision und Initiativen formulieren

Im dritten Schritt sollte die Führungskolalition die Ideen und Ansätze konkretisieren und in eine Vision übersetzen, die auf die Gesamtstrategie des Unternehmens einzahlt. Das Unternehmen begann diesen Teil des Veränderungsprozesses mit einer Standortbestimmung über Kultur, Werte und Mindset (siehe oben). Dies hatte ich im Rahmen meiner Status Quo-Beschreibung des Gesamtprozesses erklärt und empfohlen. Wichtig bei der Standortbestimmung ist ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Sicht auf den gegenwärtigen Stand.



Das Ergebnis war, dass große Teile der Organisation BLAU und ORANGE geprägt waren, die klassische Hierarchie war das einzig bekannte Organisationsinstrument. Hier setzte – selbst beim Topmanagement – ein Umdenken ein, denn die Erkenntnis, dass das jetzige System an den Rand der Leistungsfähigkeit gekommen war, hatte das Unternehmen (wie erwähnt) schon zu spüren bekommen.

Gemeinsam mit den Unternehmensverantwortlichen entschied sich die Geschäftsleitung bewusst dafür, ein hybrides System aufzubauen. Dieses sollte die Wandlungsfähigkeit steigern und eine Kulturentwicklung anstoßen, sowie die Performance der gesamten Kette steigern, vor allem bezogen auf komplexe Aufgaben.

Die Fähigkeit, im Netzwerk zu arbeiten und agil zu werden, muss erlernt, trainiert und das entsprechende Mindset dazu entwickelt werden. Dies gesamtorganisatorisch zu tun, schien auf den ersten Blick nicht möglich, zumal blaue bzw. orangene Strukturen dazu wenig geeignet sind.

Um erste Erfahrungen mit agilen Ansätzen zu machen, wählte das Unternehmen temporär agile Teamstrukturen aus, in denen parallel zur bestehenden Organisation an übergreifenden Themen aus dem Bereich Arbeit am System gearbeitet wurde.

Wachstum und volle Auftragsbücher in den vergangenen Jahren hatten dazu geführt, dass Arbeit am System maßgeblich vernachlässigt worden war. Dieser für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation so wichtige Teil sollte nun durch das Etablieren agiler Projektteams wieder aufgenommen werden. Um Fehler 3: "Team Ansatz vs. Business Agilität" zu verhindern (siehe Teil 1 dieses Artikels), entschied sich das Unternehmen bewusst dagegen, einzelne Teams innerhalb der hierarchischen Bestandsorganisation zu "agilisieren", sondern begann unternehmensweit ein zweites Betriebssystem für übergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk aufzubauen (siehe Bild 5).

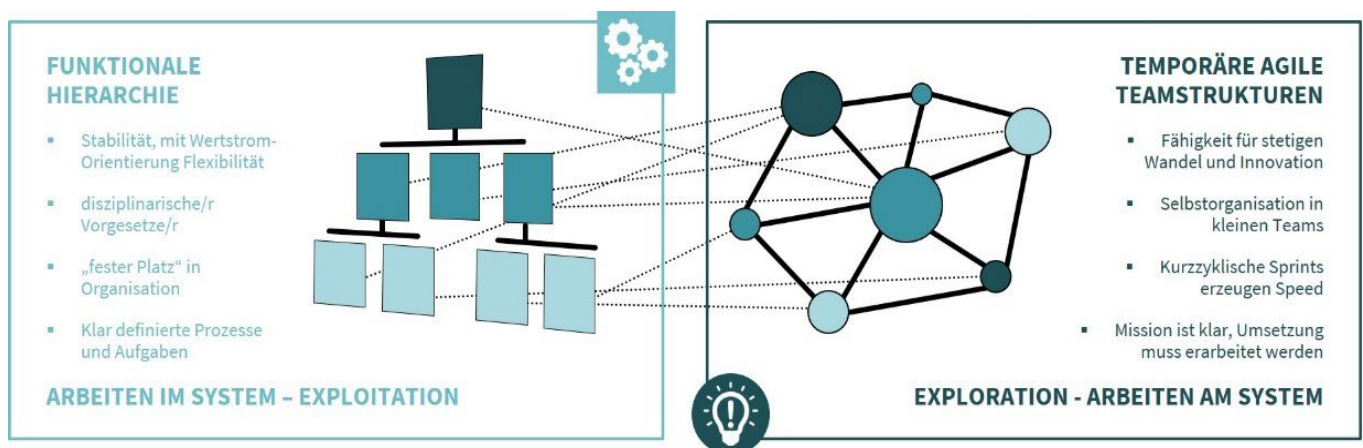


Bild 3: Beispielhaftes Konzept für den Aufbau eines dualen Betriebssystems, um die Balance zwischen Arbeit **am** System und Arbeit **im** System zu schaffen

Innerhalb dieser temporär agilen Teams wurden neben den inhaltlichen Themen auch Aspekte wie Reflexion und Feedback geübt und praktiziert. Der Charme temporär agiler Teams besteht darin, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin trotzdem noch ihren festen Platz in der hierarchischen Bestandsorganisation haben, trotzdem aber für eine gewisse Zeit, in Abhängigkeit von Fähigkeiten und Interessen, die Möglichkeit bekommen sollen, neue Formen von Arbeit kennen zu lernen.



#### 4. Freiwillige mobilisieren

Hier gilt das Motto: Je mehr mitmachen, desto besser. Im Unternehmen wurden Workshops mit 30-40 Personen veranstaltet, um abteilungsübergreifend gemeinsam an strategisch wichtigen Themen zu arbeiten. Jeder der wollte, durfte teilnehmen. Und so bildeten sich nach und nach kleine Arbeitsgruppen, die in netzwerkartigen Strukturen jeweils kleine Teilaspekte des großen Ganzen bearbeiteten.

Natürlich ist aller Anfang schwer und es bedurfte meiner Beharrlichkeit: Oft habe ich das Gespräch mit Kollegen und Kolleginnen gesucht, die ich für geeignet hielt bzw. die Interesse an den Themen hatten. Ich lud sie zu Veranstaltungen ein und schuf so Plattformen für einen Austausch. Mit der Zeit ergaben sich neue Herausforderungen: Wir benötigten andere Fachexpertise und suchten nach Kollegen und Kolleginnen in der Organisation, die uns helfen konnten. So wuchs nach und nach der Kreis der Freiwilligen.

Projektmanagement à la Wasserfall wurde für Arbeit am System-Themen nicht mehr praktiziert, es gab zu viele Einflüsse und Inputs aus dem Netzwerk, die eine langfristige Planung unmöglich gemacht hätten. Stattdessen wurden kleine, kurzzyklische Experimente durchgeführt, um auszuprobieren, ob neue Ansätze funktionierten.

#### 5. Barrieren abbauen

Jeder Veränderungsprozess erzeugt Gewinner und Verlierer. Daher ist es kein Wunder, dass manche Menschen sich schwertun oder ein Vorhaben gar torpedieren. Das war auch im Beispiel der Fall. Ein Knackpunkt war die Kommunikation und die Handhabung des "zweiten Systems". Insbesondere die Führungskräfte setzten agiles Arbeiten gleich mit Anarchie; Sprüche wie "da kann doch nichts Gutes rauskommen" machten die Runde.

Bewährte Mittel sind: Bewusstsein schaffen für die Notwendigkeit sich zu verändern, das Konzept erklären, Sinn stiften und Kritiker einladen, sich einzubringen. Erfolgsentscheidend ist meiner Meinung nach auch das Suchen nach Wegen, um beide Systeme zu "vereinen".

Ein Beispiel aus dem Reporting and Tracking: Während dieses Element in der Linie als unabdingbar gilt, hemmen in der agilen Welt unnötige Berichte und Kontrollabfragen den Arbeitsfluss. Um ein hybrides System am Laufen zu erhalten, müssen beide Systeme Verständnis für die jeweils andere Seite aufbringen und gemeinsam einen Kompromiss finden, um Konfliktpotentiale aufzulösen. Im Falle des Reportings kann eine abgespeckte Variante mit der Zusammenstellung der wichtigsten Inhalte aus dem vorangegangenen Monat eine Lösung sein, mit der beide Seiten leben können.

Abkapseln und gegenständiges Missbilligen treibt einen Keil in die Organisation! Suchen Sie stattdessen den Kontakt, treffen Sie sich regelmäßig, tauschen Sie sich aus und lassen Sie das jeweils andere System an Ihren Herausforderungen und Erfolgen teilhaben: Indem Sie Informationsveranstaltungen wie einen „Tag der offenen Tür“ veranstalten und eine Plattform für kollaborativen Austausch gründen.

#### 6. Kurzfristige Erfolge erzielen

Nicht zuletzt sind Erfolge – egal ob groß oder klein – absolut entscheidend für eine Veränderungsinitiative. Sie treiben die Mitstreiter an und lassen Differenzen schrumpfen, schaffen Akzeptanz und fördern das Zusammenwachsen des Teams. Erfolge und das Feiern dieser kann eine große psychologische Wirkung entfalten, daher ist es für den Aufbau eines dualen Systems sehr wichtig.

Im Beispielunternehmen konnten auf der fachlichen Seite bereits nach wenigen Monaten erste Ergebnisse präsentiert werden, die nach und nach in die bestehende Organisation eingeführt wurden. Eines der größten Problemfelder war die technische Zusammenstellung des Produkts, da in der Vergangenheit stark auf Erfahrung und Fachwissen gesetzt wurde. Mit zunehmendem Wachstum war es nahezu unmöglich, mit dem bestehenden System die gleiche Qualität zu erbringen, weil neue Mitarbeiter sehr lange für die Einarbeitung brauchten.

Die agil arbeitenden Teams erarbeiteten gesamtorganisatorisch eine neue Lösung, wie diese Herausforderung besser gelöst werden konnte – sowohl organisatorisch mit der Schaffung eines neuen Teams, als auch durch neue IT-Tools und Prozesse, die gemeinsam entwickelt und zeitnahe getestet wurden.

Auch war spürbar, dass sich das Mindset der Teammitglieder angefangen hatte zu wandeln. Bei vielen lag der Fokus nicht länger auf der Verbesserung ihrer Abteilung, sondern auf der Optimierung der ganzen Wertschöpfungskette. Die Bereitschaft, neue Aufwände auf sich zu nehmen, um andere Bereiche um ein Vielfaches zu entlasten, stieg – aber wie gesagt, das war nur ein erster Schritt auf dem Weg, die gesamte Wertschöpfungskette wandlungsfähig zu gestalten.

## 7. Kontinuierlich Gas geben und den Wandel etablieren

Wer die agile Reise einmal angetreten hat, der wird ein Reisender bleiben. Misserfolge und Tiefen gibt es immer, doch das System braucht Beharrlichkeit und Ausdauer, damit es funktionsfähig bleibt. Ein übliches "Phänomen" ist – wer kennt es nicht – die "Freistellung" von Ressourcen: "Frau Meier hat so viel Tagesgeschäft, sie kann nicht noch an Projekten teilnehmen." Auch das habe ich während dieser Transformation erlebt und werde es bestimmt wieder erleben. Ein solcher Satz kann manchmal entmutigend sein, doch für mich gilt hier das Motto: Steter Tropfen höhlt den Stein – mach Dein Anliegen zum Anliegen der Abteilung/des Bereichs! Manchmal erreicht meine Überzeugungsarbeit die Schwelle zur Penetranz, um auch nur einen kleinen Schritt voran zu kommen. Ungeduld und das Einfordern großer Schritte sind hier schlechte Ratgeber.

Diese Erfahrung hat auch das Beispielunternehmen gemacht – doch weiß und spürt man dort, dass sie damit in die Zukunft investieren: hin zu mehr Wandlungsfähigkeit. Eine Fähigkeit, die gebraucht wird!

### **Zusammengefasst – Darum ist die Existenz zweier Betriebssysteme so wichtig für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation:**

- Es muss nicht immer alles komplex sein, auch wenn das gerade der Trend ist! Es gibt durchaus Bereiche, die tagtäglich einfache oder komplizierte Aufgabenstellungen bewältigen. Ein duales System ermöglicht das Praktizieren von agilen Arbeitsformen an den Stellen, an den es Sinn macht und an den es zur Aufgabenstellung passt. Das flächendeckende Einführen von Agilität, gerade auch in Bereichen, für die es nicht passt, verprellt Menschen, führt zu Chaos und demotiviert.
- Arbeit an Mindset braucht Zeit: Die Überführung einer ganzen Organisation in agile Strukturen ist ein riesiger Transformationsprozess, der begleitet sein will. Unternehmen ab einer Größe von 150 Mitarbeitern sind gut beraten, Schritt für Schritt diesen Weg zu gehen. Der Aufbau eines dualen Systems kann daher auch als Zwischenschritt auf dem Weg zur agilen Organisation interpretiert werden – denn schlussendlich muss das Tagesgeschäft ja weiter am Laufen gehalten werden.

- Wandlungsfähigkeit will gelernt sein: Der Aufbau eines zweiten Systems zum Heranführen der Organisation ist eine gute Möglichkeit, neue Formen von (Zusammen-) Arbeit im geschützten Raum zu erlernen.

## Fazit

Die eigene Organisation wandlungsfähig gestalten – das ist die wesentliche Aufgabe von Unternehmen im digitalen Zeitalter! Meiner Meinung ist dieser Aspekt noch nicht in allen Chefetagen angekommen. Stattdessen ist der Werkzeugkoffer des Managements noch viel zu sehr mit klassischen Methoden aus der Zeit des Taylorismus gefüllt: Kontrollmechanismen, Effizienzsteigerungsprogramme, Umstrukturierungen und Reorganisationen à la "und noch eine Sau, die durchs Dorf getrieben wird".

Doch es ist an der Zeit, alte Zöpfe abzuschneiden, neue Sichtweisen einzunehmen und die Entwicklung hin zu einer wandlungsfähigen Organisation einzuläuten! Dabei helfen können Reflexion und Feedback, das Arbeiten mit Rollen in Gremien und die parallele Existenz zweiter Betriebssysteme. Aber bitte interpretieren Sie meine Vorschläge nicht als Musterlösung: Die Kunst liegt darin, die Organisation dabei zu unterstützen neue Fähigkeiten aufzubauen und Bestehendes weiterzuentwickeln – die Methode oder der Ansatz selbst sind zweitrangig.

Halten Sie das nächste Mal, wenn Sie die Worte "Ädschjiliti" oder "ädschjeil" hören, kurz inne und überlegen, was der- oder diejenige damit meint – hat die Person mehr als bloße Kosmetik im Sinn? Fragen Sie nach, suchen Sie den Austausch und gehen Sie in die Diskussion – aktives Auseinandersetzen mit dem Thema ist der erste Schritt zur Wandlungsfähigkeit!

Ich bin gespannt auf Ihre Erfahrungen, Sichtweisen und Interpretationen rund um "die Sau, die derzeit durch die Organisationen getrieben wird"!

## Literatur

- Kotter, John P.: Accelerate – Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, Vahlen 2015
- Leopold, Klaus: **Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben**, LEANability GmbH 2018
- Permantier, Martin: Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten, Vahlen, München 2019
- Robertson, Brian J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen München 2016
- Sagmeister, Simon: **Business Culture Design: Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map**, Campus 2016
- Scheller, Torsten: **Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten**, Vahlen, München 2017

In 8 Schritten zum nachhaltigen Change

# Eine Roadmap für die digitale Transformation

## Management Summary

- Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um Organisationen zukunftsfähig zu machen. Die hier vorgestellte Roadmap für eine digitale Transformation besteht aus acht Schritten und wird im Artikel an einem Beispiel-Projekt durchexerziert.
- Im 1. Schritt klärt die Organisation die Frage nach dem „Warum“, im 2. identifiziert sie die strategischen Erfolgsfaktoren und gründet eine lenkende Koalition. Im 3. Schritt wird eine strategische Vision zur Digitalisierung und im 4. werden Leuchtturmprojekte entwickelt.
- Im 5. Schritt rekrutiert die Organisation aus ihren Reihen Freiwillige für die Durchführung der Leuchtturmprojekte. Anschließend sollen sich „echte“ Teams bilden, deren Mitglieder aus verschiedenen Bereichen kommen, was in der Regel mit einem Kulturwandel einhergeht. Der 7. Schritt ist die Durchführung der Leuchtturmprojekte. Abschließend wird die neue Kultur verankert.
- Partizipation und Iteration sind die beiden wesentlichen Grundprinzipien für Change-Prozesse dieser Art. Partizipation bedeutet, konsequent alle von der Veränderung betroffenen Personen zu beteiligen; Iteration bedeutet, sich auf die Entwicklung einzulassen und darauf zu vertrauen, dass es gute Lösungen geben wird, auch wenn sie noch verborgen sind.



**Tomas Schiffbauer**  
Berater und Partner



**Antonia Wunderlich**  
Wissenschaftscoach und  
Trainerin

"Wir schaffen unser Tagesgeschäft nicht mehr, wir haben einfach zu viel zu tun", "zur Umsetzung brauchen wir mehr Mitarbeiter", "unsere Führungsebene springt auf der operativen Ebene ein und hat keine Zeit für strategische und innovative Themen" – diese oder ähnliche Probleme schildern unsere Kunden zu Beginn unserer Zusammenarbeit. Sie wollen ihre Prozesse optimieren, Strukturen vereinfachen und Führungsstile sowie die Aufbauorganisation moderner gestalten, um flexibler auf Kundenwünsche eingehen zu können und schneller auf Veränderungen am Markt zu reagieren.

"Wie kann das funktionieren?" fragen unsere Kunden. "Durch Digitalisierung!" antworten wir – und ernten überraschte Gesichter: "Unsere Software verbessern? Die Hardware umstellen?" Das verstehen viele darunter – und reduzieren die Digitalisierung damit auf die Ebene der technischen Werkzeuge. Häufig ist es unsere

erste Aufgabe, dieses Missverständnis aufzulösen. Digitalisierung ist ein weites Feld und eröffnet in nahezu allen Bereichen des Lebens neue Möglichkeiten, die viele Firmen noch nicht ausgelotet haben.

## Vor der Roadmap

Die Mitarbeiter sind da oft schon weiter: Viele spüren, dass sich immer mehr immer schneller ändert und wollen den Wandel mitgestalten, um die damit einhergehenden großen Chancen zu nutzen. Es sind die vielen kleinen digitalen Lösungen, die einen Großteil der Verbesserungen bewirken, oftmals sogar Lösungen, die Mitarbeiter selbst entwickeln, weil sie am besten wissen, was ihre Prozesse verbessert und dem Kunden am meisten nützt. Die Digitalisierung sehen wir als Werkzeug dafür – sie ist kein Selbstzweck!

In diesem Fachbeitrag stellen wir Ihnen unsere Roadmap vor, die wir in jedem Digitalisierungs-Projekt zur Orientierung verwenden. Wir steuern den Prozess iterativ, das heißt, dass der jeweils nächste Schritt sich aus dem vorherigen ergibt. Aus diesem Grund beschreiben wir die ersten Schritte der Roadmap detaillierter als die späteren. Bei Letzteren steht zwar der grobe Rahmen fest, die konkrete Ausarbeitung erfolgt aber sehr individuell und ergibt sich aus dem bis dahin durchlaufenen Prozess und dessen Teilergebnissen.

Wenn Sie Projektleiter, Geschäftsführer, CIO/ IT-Leiter oder allgemein eine Führungskraft sind und vor der Entscheidung stehen, ob und wie Sie ein erstes Projekt im Rahmen der digitalen Transformation durchführen, können diese praxiserprobten Tipps Ihnen das Leben in einem Transformationsprojekt leichter machen (Bild 1).

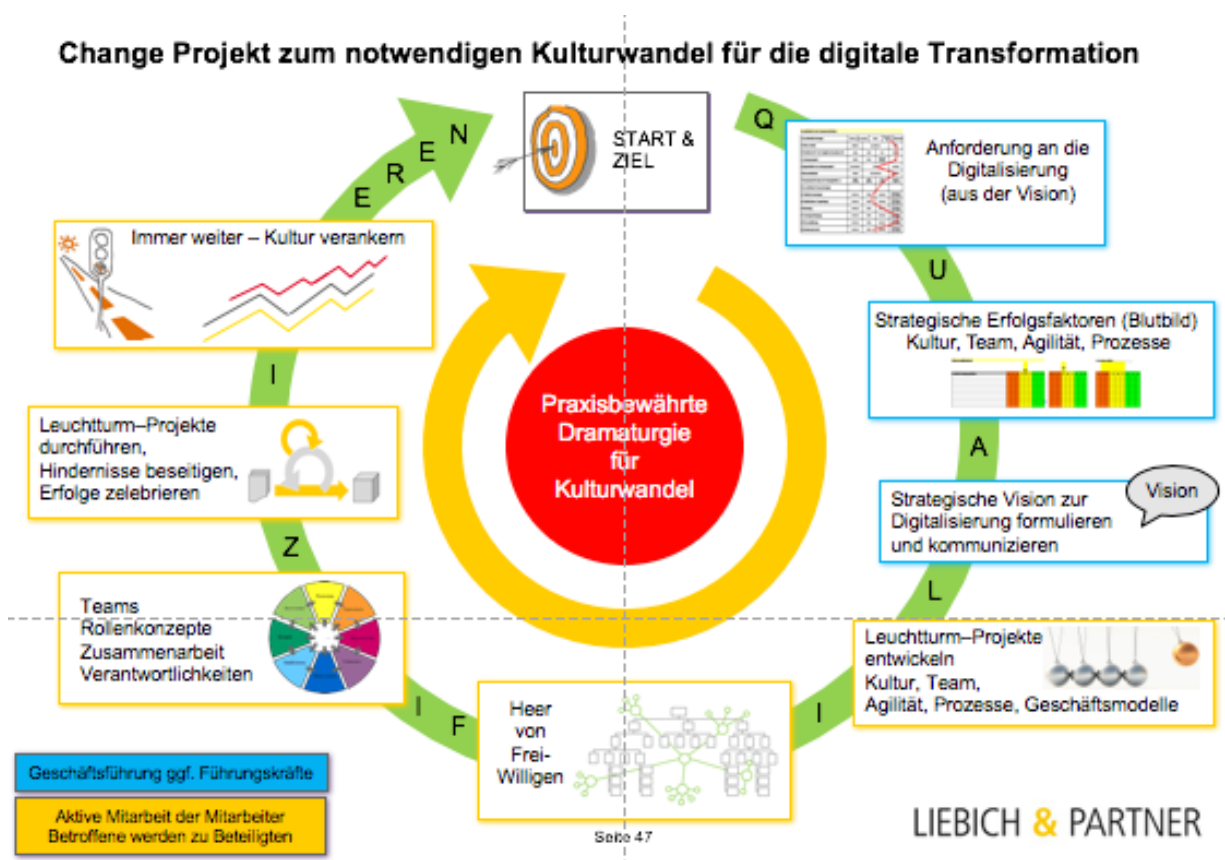


Bild 1: Die Roadmap mit ihren acht Schritten eignet sich für Unternehmen jeglicher Größe und aller Branchen

## Projekt-Beispiel: Digitalisierung bei einem Skiverleih

Unsere Roadmap stellen wir anhand des Digitalisierungs-Projekts eines österreichischen Skiverleihs vor. Dieser ermöglichte es seinen Kunden schon vor dem Projekt, ihre Skiausrüstung online zu buchen. Viele Kunden nutzten den Service und reservierten ihre Skier bereits vor dem Urlaub. Bei der Abholung mussten sie jedoch häufig lange warten, eine Stunde Wartezeit war keine Seltenheit.

Der Verleihprozess vor Ort lief noch ab wie in den 1980er Jahren, als einige pfiffige Bauern in ihren Kellern einen Ski-verleih starteten. Doch heute kommen viel mehr Skifahrer und ihre Ansprüche sind deutlich höher als die der Touristen damals. Kein Wunder also, dass es zu den typischen Stoßzeiten oft Unmut über die langen Wartezeiten gab.

Die Wartezeiten kamen zustande, weil die Skier bei der Ausgabe an Größe und Gewicht der Kunden angepasst werden mussten. Die Stellschrauben dafür befinden sich an der technisch komplexen Bindung, die den Schuh am Ski hält und meist nass vom Schnee ist. Die Mechaniker hatten daher ständig feuchte Hände und hantierten mit mehreren Werkzeugen, was dazu führte, dass sie nicht gleichzeitig einen Ski anpassen und im Computer den Verleihprozess verwalten konnten. Die alte Lösung, alle Unterlagen in Papierform zu führen, war ohnehin keine Alternative, weil sie langsam und umständlich war.

### Ein abschreckendes Beispiel

Den örtliche Mountainbike-Verleih hatte die digitale Realität da schon ein- bzw. überholt: Seitdem man über einen Wettbewerber Bikes nicht nur online reservieren kann – ähnlich wie der Skiverleih – sondern diese auch gleich an die Ferien-Unterkünfte geschickt und am Ende der Saison wieder abgeholt werden, bleibt dem Verleih vor Ort nur noch ein bisschen Service für den Online-Verleiher.

## 1. Warum Digitalisierung?

### Das Ziel

Vordergründig scheint zu diesem Zeitpunkt klar zu sein, warum die Digitale Transformation wichtig ist. Aber sehen das wirklich alle im Unternehmen so? Und sind sich die verschiedenen Management-Ebenen darüber einig, wie genau die Veränderungen aussehen sollen? Wer was wann wie ändert? Und welches Warum jeweils dahintersteckt?

Meistens nicht. Meistens gibt es sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft, zudem verteidigen viele ihre Hoheitsgebiete und wollen an liebgewonnenen Gewohnheiten selbst dann festhalten, wenn sie dafür eine Altlast bewahren müssen.

Klar ist, was andere Abteilungen verändern sollten – doch wo man sich selbst bewegen müsste, bleibt häufig ein blinder Fleck. Und oftmals stecken alle so tief in ihren Prozessen, dass die Distanz fehlt, um auf neue Ideen zu kommen.

Daher ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem digital reifen Unternehmen, das "Warum" zu klären: "Warum brauchen wir eine Digitale Transformation in unserem Unternehmen?", oder radikaler: "Warum wird die



Welt unser Unternehmen in einem, drei oder fünf Jahren noch brauchen?" Oder grundsätzlicher: "Warum braucht die Welt unser Unternehmen überhaupt?"

Findet das Unternehmen auf diese Fragen überzeugende Antworten, stiftet dies in der Belegschaft Sinn für die eigene Arbeit, schafft Dringlichkeit für den Wandel und sorgt nachhaltig für Motivation, was selbst über herausfordernde Prozesse bei der Organisationsentwicklung hinweghilft.

! Wichtig ist, dass bereits in diesem ersten Schritt alle Beteiligten erkennen, dass sie relevant für den Prozess sind. Sonst tauchen später Widerstände auf, die sich nur mit viel Arbeit zerstreuen lassen.

## Der Weg

Die Suche nach dem Warum kann sehr anstrengend sein. Zu Beginn unterschätzen viele Beteiligten, welche neuen und komplexen Fragen sich dabei stellen, denn die Suche nach dem Sinn kann zu tiefgreifenden Erkenntnissen führen und daher sehr intensiv sein. Mindestens einen oder sogar zwei Tage sollten Sie für diesen Workshop veranschlagen.

Nehmen Sie sich die Zeit! Wenn Sie eine überzeugende Antwort auf die Sinnfrage gefunden haben, wird oft vieles klarer und die Schritte, die folgen, gehen deutlich leichter. Team und Moderator haben dann oft einen Aha-Moment, der deutlich spürbar ist.

Geeignete Methoden für die Suche nach dem "Warum" sind **Open Space**, **Umfragen** oder aber auch **Einzelinterviews**. Befragen Sie dazu Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Führungsebenen, sprechen Sie sowohl mit Kollegen, die sich für einen Wandel begeistern als auch mit solchen, die diesem zögernd gegenüberstehen. Für die Außensicht sollten Sie sich unbedingt auch mit Kunden unterhalten.

## Ein Workshop mit breiter Beteiligung

Bei den meisten Aufträgen setzen wir einen partizipativen **Workshop** an, um viele Meinungen und Sichtweisen zu sammeln, die uns ein umfassendes Bild liefern. Gute Methoden und Tools dafür sind z.B. **Six Thinking Hats**, von unterschiedlichen Teilnehmer definierte **User Stories**, **World Café** und individuell für das Thema erstellte **Canvas**. Zur Moderation empfiehlt sich ein externer Berater, weil dieser unvoreingenommen und damit oft schonungsloser ist.

Den Workshop halten wir nicht nur im Namen der obersten Management-Ebene ab, sondern bitten diese auch anwesend zu sein. Denn Geschäftsführer und Top-Manager haben im Alltag selten die Gelegenheit, die Nöte, Sichtweisen aber auch die kreativen Ideen ihrer Mitarbeiter anzuhören.

Das ist für eine Geschäftsführung immer sehr erhellend: Sie bekommt zum einen die Defizite des Unternehmens aufgezeigt und zum anderen erkennt sie, welche Potenziale in den Mitarbeitern schlummern. Zu diesem Effekt kommt es, weil die direkten Führungskräfte die Ideen ihrer Mitarbeiter oft nicht hören, nicht weitertragen (die Idee ist ja von jemand anderem) oder im Sand verlaufen lassen (letzteres oft, um zu vermeiden, dass das Top-Management nachfragt, warum eine Idee erst jetzt oder nicht von der Führungskraft kommt).

Wir befassen uns im Workshop mit Fragen wie "Warum gibt es unsere Firma, unser Produkt?", "Welchen Sinn stiften wir in der (Um-)Welt damit?" "Welchen Sinn sehen die Mitarbeiter in ihrer Arbeit?". Auch die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Digitalisierung stellen wir zur Diskussion: "Was passiert, wenn nichts passiert?", "Was sind die Konsequenzen der digitalen Transformation bei und für uns?" Auf diese Fragen gibt es kaum einfache Antworten, daher empfehlen wir auch einen zweitägigen Workshop (siehe Bild 2 für weitere Beispiel-Fragen)!

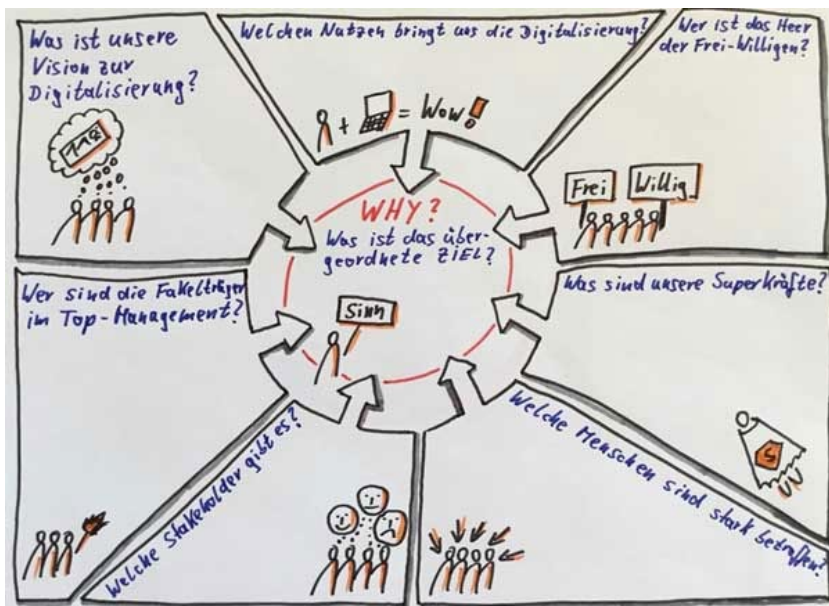


Bild 2: Canvas für einen ersten Workshop (Dauer: 1,5-2 Tage) zum Thema Digitale Transformation

## Die Umsetzung im Beispiel

Um eine Antwort für die Frage nach dem Warum zu finden, haben sich die folgenden vier Schritte bewährt:

1. **Überzeugen, warum die Firma sich digitalisieren sollte:** Die gesamte Belegschaft aufklären über die Notwendigkeit, aber auch über die Möglichkeiten und Chancen.

Für den Skiverleih war das Warum schnell klar: besserer Service, mehr zufriedene Kunden und weniger Stress für die Angestellten. Dadurch Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (als abschreckendes Beispiel diente uns der Mountainbike-Verleih).

2. **Identifikation möglich machen:** Die Vision zur Digitalisierung mit einem tieferen Sinn versehen, emotional aufladen und transparent machen. Dabei gleichzeitig Risiken, Ängste und Befürchtungen offen ansprechen; das ist wichtig, damit sie nicht unterschwellig wirken, sondern angesprochen werden können.

In Interviews und Gesprächen mit Geschäftsführern und Mitarbeitern fanden wir heraus, dass in anderen Branchen (Automotive und Gastronomie) geeignete Vorbilder für die Veränderungen im Verleihprozess zu finden sind. Eine Auswahl von neuen digitalen Werkzeugen (wie z.B. Scanner Pistolen, wie sie von Paketdiensten eingesetzt werden, digitale Erklärvideos oder den "OrderMan", einen digitalen Kellnerblock mit Belegdrucker) wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern zusammengetragen und ihre Ideen und Erfahrungen mit den Kunden wurden mit den Zielen der Geschäftsführung abgeglichen. Dies geschah, um gemeinsam zu entscheiden, welche Werkzeuge die Ziele der Geschäftsführung am besten unterstützten.

3. **Unternehmensvision erstellen bzw. aktualisieren:** Mit der Geschäftsführung wird die bestehende Vision überprüft und anschließend gemeinsam mit den Mitarbeitern weiterentwickelt.

Die neue Unternehmensvision lautet: "Wir sind in unserer Region die Nr. 1 im Feel Good Service für Gäste und Mitarbeiter." Oder noch kürzer, als Slogan: "Innovation & GenussZeit", um an den Slogan "Weil wir's genießen" anzuknüpfen, auf dem das Marketing der gesamten Ski-Region beruht. Diese Vision wurde anschließend konkretisiert, um den Verleih mit digitalen Lösungskomponenten zu unterstützen.

4. **Anforderungen an die Digitalisierung aus der Unternehmensvision ableiten:** Wie können wir Elemente der Digitalisierung nutzen, um unsere Kunden noch zufriedener zu machen?

Die Leitfrage dafür lautete: "Was können wir tun, damit die Gäste mehr Zeit zum Genießen ihres Urlaubs bekommen?" Wir entwickelten Ideen, die schon greifen, wenn der Gast noch zu Hause auf dem Sofa sitzt und mit der Reservierung beginnt. Wir überprüften die Prozesse während der Urlaubsvorbereitung, der Anreise, beim Besuch im Geschäft bei der Ausleihe, während des Aufenthalts und bei der Rückgabe der Skiausrüstung.

## 2. Strategische Erfolgsfaktoren und lenkende Koalition

### Das Ziel

Ist das Warum geklärt und steht eine digitale Unternehmensvision, sind die beiden nächsten Aufgaben: a) die strategischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und b) eine sogenannte lenkende Koalition aufzubauen und pflegen.

a) Strategische Erfolgsfaktoren sind z.B. strategische Erfolgsfaktoren wie Prozesse, deren Dokumentation und deren Auslegung, oder auch Markt- und Kundenbearbeitungsstrategien. Wir erheben diese, indem wir analysieren, wie hoch der Reifegrad ist von allen relevanten Bereichen im Unternehmen. Diese Reifegrade zeigen uns Verbesserungspotenziale und weitere Entwicklungsstufen. Es gibt je nach Bereich verschiedene Reifegradmodelle, mit denen wir gute Erfahrungen gemacht haben. Ein Ansatz ist z.B. die **Balanced Scorecard** mit Ihren vier Dimensionen Kunden, Prozesse, Finanzen und Potenziale. Damit erheben wir eine Art Blutbild des Unternehmens.

b) Die lenkende Koalition setzt sich zusammen aus Geschäftsführung und Führungskräften der verschiedenen Abteilungen. In der Regel begleitet sie ein externer Coach, weil dieser unvoreingenommen ist und garantiert keinem der möglichen "Lager" angehört. Idealerweise waren die Beteiligten schon bei der Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren dabei und haben erkannt, wie dringend notwendig eine Veränderung ist und wo man dazu ansetzen kann. Wenn es gut läuft, sind sie bereit, "das Ruder herum zu reißen" und "sprühen vor Tatendrang" – dann gibt es eine schlagkräftige lenkende Koalition.

! Die Geschäftsführung sollte der lenkenden Koalition angehören. Denn deren Aufgabe besteht darin, Überzeugungsarbeit zu leisten, die das Verhalten aller nachhaltig verändert. Dies gelingt nur, wenn die Geschäftsführung dieses neue Verhalten konsequent vorlebt. Vorleben ist nicht delegierbar.

### Der Weg

Zum Erheben der strategischen Erfolgsfaktoren haben sich folgende drei Schritte bewährt:

**1. Erkennen der vorherrschenden Kultur in der Organisation, um die Bereitschaft zur Veränderung zu ermitteln**

Kultur ist geprägt von gelebten Werten. Durch die Erhebung der gelebten Werte können kulturelle Reifegrade ermittelt werden. Folgende Fragen helfen dabei: Wie geht das Unternehmen um mit Hierarchien und Zusammenarbeit? In welchem Verhältnis stehen Sinn und Gewinn? Wie wirken sich Vorstellungen von Leistung, Pflicht, Gemeinschaft etc. auf die Prozesse aus? Welche Erkenntnisse liefern diese Informationen über die Bereitschaft zur Veränderung?

**2. Reifegrad für die "Agilisierung" der Organisation erheben, um agile Grundwerte zu etablieren und ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen**

Standortbestimmung durchführen: Für die Messung der Agilität in einem Unternehmen gibt es verschiedene Fragebögen, die in Anlehnung an das Agile Manifest abfragen, wie Menschen in einer Organisation zusammenarbeiten (siehe Arbeitshilfen).

**3. Niveau der Teamarbeit messen, um Menschen zu beteiligen, echte Teamarbeit zu etablieren und Silos einzureißen (siehe Arbeitshilfen)**

Teams erleben lassen, was echte Teamarbeit ist, wie die sich anfühlt und die Zusammenarbeit verbessert.

Wie lange diese Phase dauert und welcher Aufwand dafür nötig ist, hängt stark von der Größe der Firma ab. Wir holen uns Feedback von etwa 10% der Belegschaft (quer durch alle Hierarchiestufen), um besser abschätzen zu können, in welchem Tempo welche Strecke im Projekt zurückgelegt werden wird. Je nach Größe der Belegschaft verwenden wir Onlinefragebögen, Workshops oder Einzelinterviews.

**Zur Erhebung der strategischen Erfolgsfaktoren** gibt es fertige Tools: Fragebögen, Interviewleitfäden, die bereits erwähnte Balanced Scorecard uvm. Alternativ passen wir Standardinstrumente zusammen mit dem Kunden an bzw. erstellen eigene.

**Zur Messung des Kulturstils** in einer Organisation verwenden wir z.B. das Graves Value Modell von Clare W. Graves und Don Beck (siehe "[Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank "Growing Mindset"](#)) oder das integrale Modell nach Ken Wilber (siehe "[Das Integrale Modell – mit 4 Perspektiven zu Hochleistungsteams](#)") bzw. [dessen Weiterentwicklung durch die Universität Augsburg](#).

**Den agilen Reifegrad Ihrer Organisation** können Sie z.B. mit unserem Schnelltest erheben (siehe Arbeitshilfe) oder auf Basis des Agilen Manifestes einen eigenen Fragebogen erstellen. Zusätzlich können Sie mit dem Riemann-Thomann-Kreuz (siehe Arbeitshilfe) die Bereitschaft und Neigung zu agilem Arbeiten in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder gleich der ganzen Firma bestimmen. So bekommen Sie einen Überblick, wie firmenweit die Verteilung im Kreuz ist.

**Den Reifegrad der Zusammenarbeit im Team** können Sie grob mit dem Ansatz von Katzenbach & Smith (Pseudo-Team oder High Performance Team) bestimmen (siehe Arbeitshilfe "Katzenbach"). Feinere Tests zur Teamreife sind in der Regel kostenpflichtig, z.B. [das Team Performance Modell nach Sibbet und Drexler](#).

Durch die Arbeit an diesen Themen entstehen ein gemeinsames Bild und ein gemeinsames Verständnis. So rücken die Beteiligten näher zusammen und bilden letztlich die lenkende Koalition.

## Die Umsetzung

Wir führten zwei Workshops durch: Den ersten mit den drei Geschäftsführern (diese stammten aus der zweiten und dritten Generation der Eigentümerfamilie) und einen zweiten mit den Leitern der wichtigen Abteilungen. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, allen Beteiligten transparent zu machen, wie im Betrieb zusammengearbeitet wurde, damit sowohl wir als Berater als auch die Führungskräfte Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennen konnten. So konnten wir u.a. klären, warum die Geschäftsführer ihre Erwartungen und Entscheidungen unterschiedlich kommunizierten bzw. für sich behielten.

Die Ergebnisse waren durchaus erhellend: Die Geschäftsführer wünschten sich, den Mitarbeitern mehr Verantwortung übergeben zu können, da sie zu viele operative Aufgaben übernahmen und daher für die wirklich wichtigen Management-Themen keine Zeit hatten. Gleichzeitig wurde aber deutlich, dass die Geschäftsführer den Mitarbeitern nicht voll vertrauten, dadurch fiel es ihnen schwer, loszulassen und Verantwortung abzugeben.

So blieben die schlummernden Potentiale der Mitarbeiter unentdeckt, da diese keine Gelegenheiten bekamen, mitzugestalten und ihre Erfahrungen einzubringen. Im zweiten Workshop äußerten die Abteilungsleiter, dass die Mitarbeiter sich wünschten, mehr Verantwortung zu übernehmen (auch wenn sie davor einigen Respekt hatten). Dazu hatten die Mitarbeiter viele gute Verbesserungsvorschläge und frische Ideen, deren Präsentation bei der Geschäftsführung einige Aha-Erlebnisse auslöste. So konnten direkt konkrete Maßnahmen beschlossen werden.

## 3. Strategische Vision zur Digitalisierung entwickeln und kommunizieren

### Das Ziel

Nun wird es konkret: Aus dem Warum, der Unternehmensvision und den allgemeinen Anforderungen an die Digitalisierung (Schritt 1 der Roadmap) und dem "Blutbild" (Schritt 2) lässt sich ableiten, mit welcher Vision und welchen Change-Initiativen die Digitalisierung konkret angegangen werden kann.

Die lenkende Koalition treibt diese voran, indem sie aus der Unternehmensstrategie eine Substrategie für die Digitalisierung ableitet und in der gesamten Organisation verbreitet. Dadurch sollen veränderungsinteressierte und -bereite KollegInnen gewonnen werden, die eine erste Generation an Freiwilligen bilden.

Diese Freiwilligen äußern ihre Ideen, Bedürfnisse und Sorgen zur Digitalisierung (sowie die ihrer Kollegen). Das ist sehr wertvoll, denn Mitarbeiter besitzen viel mehr Wissen um Stärken, Schwächen und das Potenzial des Unternehmens, als die Geschäftsführung meint. Idealerweise stammen sie aus allen Unternehmensbereichen, um alle Perspektiven zu berücksichtigen.

Natürlich sind nicht alle Mitarbeiter direkt begeistert, viele zögern oder können sich nicht vorstellen, was die Veränderungen bringen sollen. Daher mobilisieren wir nur die Personen, die sich mit Elan und Offenheit für den Change engagieren wollen. Sie werden im nächsten Schritt die Leuchtturmprojekte durchführen, die dann wieder neue Kollegen begeistern sollen.

## Der Weg

In dieser Phase ist es wichtig, sich zu konkreten Fragen der agilen Zusammenarbeit und der Umsetzung der Digitalisierung zu einigen, da nur so ein gemeinsamer Weg eingeschlagen werden kann. Oft wird erst währenddessen deutlich, wie viel noch unklar ist. Ein häufiges Aha-Erlebnis ist es z.B., wenn Führungskräfte und Mitarbeiter feststellen, wie wenig Arbeitsanweisungen und Kontrolle nötig sind. Aber die Führungskräfte glauben, dass Mitarbeiter diese Art von Führung erwarten, und die Mitarbeiter fordern die Verantwortung nicht ein, auch wenn sie diese gerne übernehmen würden.

Dann führen wir in Workshops die verschiedenen Vorstellungen und Phantasien zusammen. Das kann sehr anstrengend und zeitintensiv sein, lohnt sich aber, denn: Hier wird die Grundlage für den Erfolg oder Misserfolg der Transformation gelegt. So klären sich die Prinzipien für die Zusammenarbeit, ohne die es Konflikte, Reibungsverluste und Missverständnisse geben kann.

Wir definieren gemeinsam die Prinzipien der Zusammenarbeit und diskutieren Fragen wie "Was bedeutet für uns agile Zusammenarbeit?", "Was verstehen wir unter Arbeiten auf Augenhöhe?" oder "Sprechen wir nur von Teamarbeit oder leben wir sie schon?". Im nächsten Schritt konkretisieren wir diesen noch recht allgemeine Rahmen.

## Die Umsetzung

In einem ganztägigen Workshop formulierte die Geschäftsführung ihre Vision für den Nutzen der Digitalisierung für den Skiverleih: "Ab 2020 können die Gäste, die online reserviert haben, ihre Skiausrüstung ohne Wartezeit abholen". Diese Subvision passte genau zu der übergeordneten Unternehmensvision ("Wir sind in unserer Region die Nr. 1 im Feel-Good-Service für Gäste und Mitarbeiter").

### Vision und Werte

Diese Vision wurde den Mitarbeitern über verschiedene Maßnahmen vermittelt: Einige Wochen lang gab es jeden Morgen ein Stand-up Meeting, das jeweils einen Aspekt der Vision und der Werte dahinter aufgriff. Führungskräfte und Mitarbeiter diskutierten kurz, wie Vision und Werte gemeint sind und welche Bedeutung sie für den Alltag der Mitarbeiter haben (siehe Bild 3).

Ein Wert war z.B. "Respekt": im Rahmen der Gespräche wurde gemeinschaftlich entschieden, dass zukünftig auf diskriminierende Spitznamen verzichtet wird. Der Auszubildende wurde fortan mit seinem Vornamen angesprochen und nicht mehr mit "Bubi", und der Mitarbeiter John verlor so endlich seinen Spitznamen BJ (für Big John), den er vor vielen Jahren erhalten hatte, weil er damals übergewichtig war.

Parallel hängten wir ein Plakat mit verschiedenen Aspekten der Vision auf (an eine große Schiebetür im nicht öffentlichen Bereich des Geschäfts) und riefen die Belegschaft zum Kommentieren auf. Mehrere Wochen lang schrieben die Mitarbeiter ihre konkreten Umsetzungsideen auf das Plakat (bzw. ergänzten die Ideen anderer). Auf diese Art brachte die gesamte Belegschaft ihre Vorschläge in ein selbstgesteuertes und freiwilliges Brainstorming ein: Während der eine sofort lang gehegte Verbesserungsideen niederschrieb, ließ der andere erstmal



nur die Ideen anderer auf sich wirken und kam so auf eigene. Die große Transparenz dieser Methoden und die Tatsache, dass sie auf Freiwilligkeit beruhen, machte diese Phase zu einem großen Erfolg.

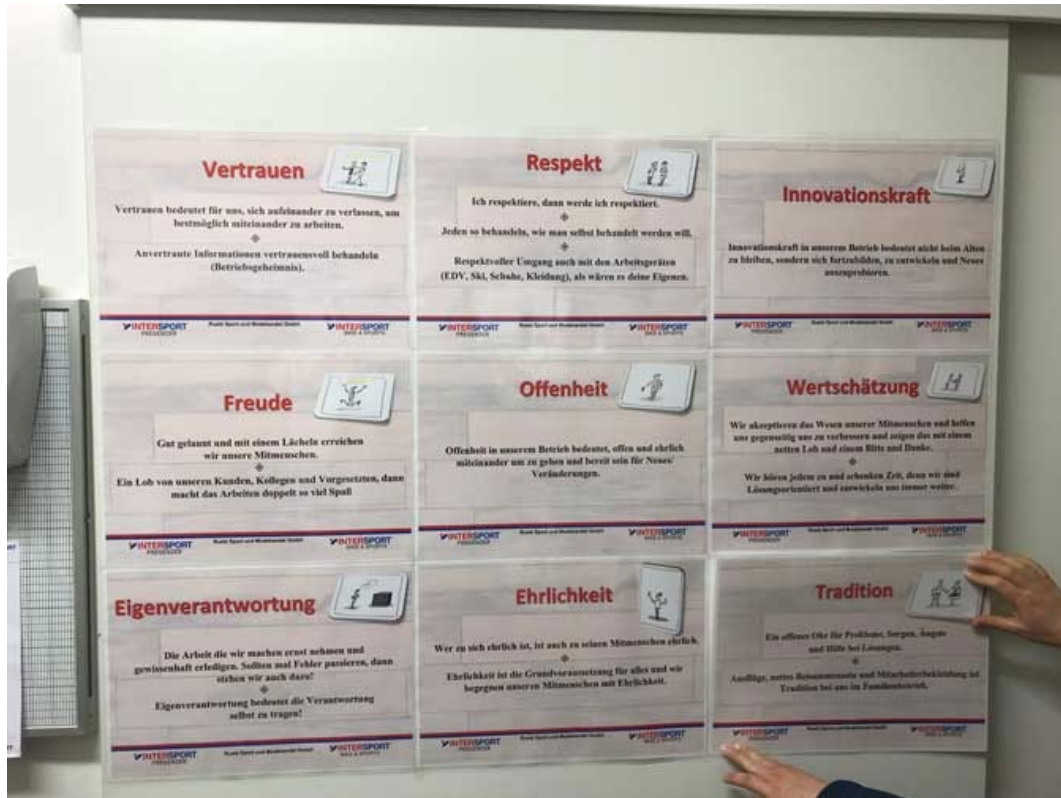


Bild 3: Das Ergebnis des freiwilligen Brainstormings war u.a. eine Reihe gemeinsamer Werte

### Achtung bei der Kommunikation!

Gerade die Kommunikation führt immer wieder ins Desaster, selbst bei erfahrenen Profis. Wenn es um die Weitergabe und Verbreitung von Sachinformationen oder Arbeitsinhalten geht, ist E-Mail sicherlich ein passender Kanal.

Sobald wir aber erklärungsbedürftige Informationen verbreiten wollen, nimmt der Wirkungsgrad von E-Mails stark ab. Und nahezu alle Themen, die in einem Transformationsprojekt wichtig sind, sind erklärungsbedürftig. Oft sind es Themen, die für die Menschen emotional bedeutsam oder sehr neu sind, sie sind für viele deutlich weniger klar als für diejenigen, die sie erarbeitet haben und führen zu Missverständnissen und manchmal auch zu Widerstand.

Daher gibt es für diese Art der Kommunikation nur eine passende Form: Face-to-Face! Alle Versuche werden scheitern, aus Zeitnot oder Bequemlichkeit Transformation per E-Mail zu verordnen! Also setzen Sie sich mit den Menschen persönlich und auf Augenhöhe auseinander, nehmen Sie deren Fragen und Sorgen ernst und zeigen Sie Verständnis dafür!

## 4. Leuchtturmprojekte entwickeln

### Das Ziel

In diesem Schritt entwickeln wir mit der ersten Generation Freiwilliger die Leuchtturmprojekte. Diese Projekte müssen die Unternehmensvision unterstützen, dabei die Schmerzpunkte behandeln und zur Digitalen Transformation beitragen.

Zugleich sollen sich die Freiwilligen – über das gemeinsame Entwickeln – mit den Projekten identifizieren und sie zu ihren Themen machen. Dadurch entsteht ein hohes Maß emotionaler Bindung und Verbindlichkeit: Die Freiwilligen werden viel investieren, damit ihre Leuchtturmprojekte erfolgreich sind.

Schritt 4 ist der Schlüssel für die Transformation, weil hier die erste Generation Freiwilliger nachhaltig motiviert und befähigt werden muss, um erfolgreich zu sein. Sollten alle Leuchtturmprojekte scheitern, verliert das gesamte Projekt seine Glaubwürdigkeit und die darin gesetzten Hoffnungen, denn wenn die Motiviertesten es nicht schaffen, wem soll es dann gelingen?

### Der Weg

Verschiedene partizipative Methoden sind für diesen Schritt hilfreich: Formate wie Barcamp oder Open Space ermöglichen einen offenen Austausch und ein kreatives Miteinander-Nachdenken. "Wissensduschen" (kurze Impulsvorträge zu einem Fachthema) liefern einen ersten Überblick zu einem Thema; wer mehr wissen möchte, kann danach im kleineren Kreis mehr Informationen bekommen.

Storytelling ermöglicht, aus individueller Perspektive zu erzählen, was bisher geschah, wie es dazu kam und welche Kernideen daraus entstanden sind. Die Methode Dream Circle aus dem Dragon Dreaming z.B. funktioniert so: Ein persönlicher Traum wird mit den anderen geteilt, damit jeder ihn erweitern kann und so ein gemeinsamer Traum aller entsteht. Die "Erlaubnis" zum Träumen setzt Kreativität frei und durch das Teilen

fühlt man sich mit den anderen Träumenden verbunden. Aus diesen Träumen entwickeln sich dann Leuchtturmprojekte.

### Scheitern gehört dazu

Bereits während die Leuchtturmprojekte laufen, sollte darüber gesprochen werden, wie mit Scheitern und Fehlern umgegangen wird (z.B. im Rahmen von Fuckup Nights, wo über gescheiterte Ideen so gesprochen wird, dass sie als Lernanlässe gewürdigt werden können). In vielen Unternehmen gelten Fehler als etwas Peinliches, das vertuscht wird. Das Vertuschen kostet viel Energie und erzeugt eine Atmosphäre des Misstrauens. Daher klären wir Fragen wie "Wie kommuniziert das Projektteam Probleme und wie eskaliert es diese?" "Wie wird sichergestellt, dass das Team und das Unternehmen aus Fehlern lernen?" Auch hier spielt das Thema Kommunikation wieder eine wesentliche Rolle (siehe den Kasten in Schritt 3).

### Die Umsetzung

Am Ende der drei Brainstorming-Wochen bewerteten wir gemeinsam die Ideen, um die besten auszuwählen (zum "wie" siehe nächstes Kapitel). In der Belegschaft fanden sich genügend Freiwillige – in diesem Fall waren es fünf Freiwillige mit insgesamt drei Projekten, jeweils unterstützt von einem der drei Geschäftsführer – die daraus ein Leuchtturmprojekt machen wollten. Die Teams erhielten jeweils die Verantwortung für ihr Projekt – eine durchaus ungewohnte Herausforderung.

Doch die Rückendeckung durch die Geschäftsführer und die Unterstützung durch mich (Tomas Schiffbauer, die Redaktion) als externen Coach gab den Mitarbeitern nach und nach den Mut und das Selbstvertrauen, das sie benötigten. Die Belegschaft konnte erleben, dass auch die Geschäftsführer hinter dem Prozess stehen, das war wichtig und gab Zuversicht und Perspektive.

Ein besonders spannendes und erfolgreiches Projekt entstand aus der Idee, dass die Mitarbeiter im Verleih Handys oder Tablets an den Einstelltischen für die Skiausrüstung nutzen, um schneller zu werden – zu diesem Projekt später mehr.

## 5. Das Heer der Freiwilligen etablieren

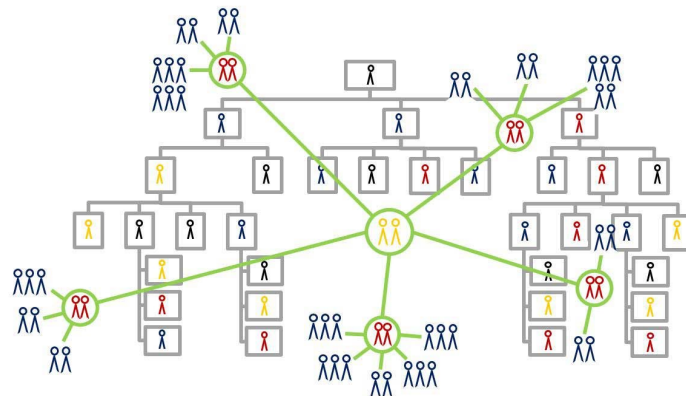
### Das Ziel

Sobald das Heer der Freiwilligen die Arbeit an den Leuchtturmprojekten aufgenommen hat, braucht es ein deutlich kommuniziertes, offizielles Commitment der Führungskräfte. Sie sollten die Freiwilligen entlasten und ihren Such- und Entwicklungsprozessen Zeit, Raum und andere benötigte Ressourcen geben. Vor allem sorgen sie dafür, dass die Leuchtturmprojekte in der gesamten Organisation bekannt werden, dass alle Mitarbeiter sich auf die ungewohnten Ideen einlassen und dass Brücken zwischen den tradierten "Silos" gebaut werden. Sie sprechen den aktuellen Stand der Leuchttürme immer wieder an, würdigen öffentlich neue Erkenntnisse und unterstützen die Freiwilligen nach dem Motto "Tut Gutes und redet darüber – wenn ihr scheitert, redet erst recht darüber" (Bild 4).

In diesem Schritt sollten die Führungskräfte die erste Generation an Freiwilligen um neue Freiwillige erweitern, für die Leuchttürme Werbung machen und durch Ihre Aufmerksamkeit der gesamten Belegschaft zeigen, dass sich Engagement lohnt.

## Der Weg

Eine Form der firmeninternen Vermarktung der Leuchttürme kann z.B. eine Veranssage sein: In der Kantine oder einem anderen hochfrequentierten Raum im Unternehmen werden Stände mit Postern aufgebaut, anhand derer die Freiwilligen in der Mittagspause ihre Projekte vorstellen und Interessierte aktiv zur Mitwirkung einladen. Auch ein World Café eignet sich für diesen Schritt, weil es intensive Diskussionen ermöglicht und den Freiwilligen Gelegenheit gibt, ausführlich von ihren Ideen und ihrer Begeisterung zu berichten.



LIEBICH & PARTNER

Bild 4: Das Heer der Freiwilligen bildet sich aus der bestehenden Organisation. Es ist unerheblich, welche Rollen (Farben) Mitarbeiter in der bestehenden Unternehmensstruktur innehaben. Dadurch entsteht eine zweite parallele Struktur (Netzwerk).

Manchmal nutzen wir auch die Methode der Zukunftspressekonferenz: In einer gespielten Pressekonferenz verkündet das Top-Management, dass und wie die Ziele der Leuchtturmprojekte erreicht wurden. Und auch über Schwierigkeiten, Irrwege und Niederlagen wird gesprochen – vom Top-Management, das damit zeigt, wie offen die Entwicklungsprozesse laufen und dass es sich genau diese Kreativität und Freiheit wünscht.

In der Psychologie nennt man diesen Ansatz "Future Pace", also die Vorwegnahme zukünftiger Zustände oder Ereignisse. Das so-tun-als-ob lädt zu konkreteren und lebhafteren Szenarien ein, die wiederum auch diejenigen begeistern können, die bei rein rationalen Vorgehensweisen zögerlich bleiben würden.

- Das Top-Management sollte 100% hinter den Projekten und der gesamten Transformation stehen. Denn nur dann erhalten die neuen Freiwilligen die Freiräume, die sie benötigen. Deren direkte Chefs verfolgen nämlich
- in den meisten Fällen eigene Ziele und stellen ungern Mitarbeiter frei für Silo-übergreifende Projekte.

## Die Umsetzung

Aus der ursprünglichen Idee, Handys oder Tablets bei Ausleihe und Rückgabe der Ski zu benutzen, entwickelte sich schnell die Vision eines Handschuhs mit eingebauter Scanner-Funktion. Seine Handhabung wäre noch einfacher, weil man die Hand mit dem Handschuh für zwei Arbeitsschritte parallel benutzen kann: Den Ski halten und gleichzeitig die Daten scannen.

Durch diese Idee und die neue bereichsübergreifende Zusammenarbeit (aus Skiverleih, Textilverkauf und Verkauf von Skiern und Skischuhen) wuchs das Heer der Freiwilligen schnell. Jede Abteilung konnte Kompetenzen beisteuern, und jede profitierte von der neuen Technologie. Die Scanner-Handschuhe waren nicht nur für den Skiverleih ein

großer Schritt, der die Abwicklung beschleunigte und für die Kunden komfortabler machte, sondern genauso für den Verkauf bzw. die Kasse. (Ein Mitarbeiter beschreibt es so: "Bei der Arbeit fühlst du dich wie Spiderman", weil der Laserstrahl zum Abscannen der Barcodes wie ein Spinnenfaden durch die Luft schießt.) Und die Kunden freuen sich über die schnelle Abwicklung: Dadurch hat sich die Zahl der Kunden im Verleih um 25% erhöht.

## 6. Echte Teams bilden

### Das Ziel

Immer mehr Kollegen arbeiten nun bereichsübergreifend an verschiedenen Leuchtturmprojekten. Bisherige Bereichsgrenzen, die sich äußern durch Aussagen wie "Dafür sind wir aber nicht zuständig" oder "Bereich XY funkt uns dazwischen", gelten nicht mehr. Stattdessen bilden sich echte Teams, die ihre Projekte regelrecht "rocken" – weil sie vor Elan und Ideen sprühen. Solche Teams lassen sich nicht bremsen von Sätzen wie "das haben wir immer schon so gemacht" oder "sowas hat noch nie funktioniert".

Echte Teams haben ein gemeinsames Ziel, das alle Mitglieder intrinsisch motiviert verfolgen. Dabei stellen sie den Erfolg des Teams vor ihren persönlichen, weil sie das gemeinsame Ziel sinnvoll und spannend finden. Jedem Einzelnen ist bewusst, dass er die nötige Leistung nur im Verbund erbringen kann. Die Formel für echte Teams lautet:  $2+2 > 4!$

Damit dies funktioniert, muss man allerdings umdenken. Für bereichsübergreifende Teams muss vieles neu ausgehandelt werden: Rollenkonzepte, Regeln der Zusammenarbeit, Führungsverständnis und Verantwortlichkeiten, auch die Kommunikation funktioniert anders als bisher. Der Aufwand lohnt sich, weil Mitglieder echter Teams zu Bestform auflaufen, tolle Ergebnisse produzieren und dabei glücklich und zufrieden sind. Sie haben Spaß an der Arbeit.

### Der Weg

In diesem Schritt nutzen wir Teamentwicklungstools, wie z.B. das Team Management System (TMS). Das TMS stellt eine Weiterentwicklung des renommierten MBTI (Meyers-Briggs-Typen-Indikator) dar und legt den Fokus darauf, was ein Team benötigt und welche Rollen übernommen werden müssen, damit das Team überdurchschnittlich erfolgreich wird. Das oben erwähnte Team Performance Modell ist eine Methode, die in sieben Schritten die Entwicklung und Selbstfindung von echten Teams unterstützt.

Zudem ist es in dieser Phase wichtig, agile Grundkonzepte, Werte, Arbeitsweisen – wie situative oder laterale Führung – erlebbar zu machen. Die Mitwirkenden in den Leuchtturm-Projekten erhalten so Anhaltspunkte und Lernerfahrungen, aus denen sie ableiten können, wie Zusammenarbeit in Projekten funktionieren kann. Ein weiterer erfolgsrelevanter Aspekt ist ein klares Verständnis der unterschiedlichen Rollen in einem Team. Es ist z.B. eine gute Übung, wenn Teams sich intensiv damit befassen, welche Bedeutung und Aufgaben die unterschiedlichen Rollen in Scrum haben.

Das Modell der T-shaped-Persönlichkeit hilft dabei, zu beschreiben und dazustellen, welche fachlichen und sozialen Kompetenzen ein Mensch mitbringt (siehe "[So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit](#)"). Sie können dies für eine Team-Übung nutzen, um zusammenzutragen, welche insbesondere sozialen Kompetenzen die einzelnen Teammitglieder besitzen. Denn unsere Sozialkompetenz ist der Aspekt der Persönlichkeit, der uns zu echten Teamplayern macht. Wenn wir echte Teamarbeit wollen, dann geht das nur, wenn wir uns mit

unserer gesamten Persönlichkeit ins Projekt einbringen. Und nicht den "nicht-fachlichen" Teil unserer Persönlichkeit zu Hause an der Garderobe aufhängen, wenn wir die Wohnung in Richtung Arbeit verlassen.

## Die Umsetzung

Durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen zu der Frage, wo der Scanner-Handschuh eingesetzt werden kann, sind die Bereiche Textil- und Skiverkauf sowie Skiverleih spürbar zusammengewachsen. Früher war oft die Rede von "die im Textil" oder "wir und die da" – das ist vorbei! Stattdessen geht seit den Leuchtturmprojekten auch im Alltag vieles Hand in Hand, z.B. Abläufe und Routinen. Wenn ein größeres Problem auftaucht, hilft man sich ganz selbstverständlich bereichsübergreifend.

Wir erstellten von den Abteilungsleitern jeweils ein Team-Management-Profil. Bei diesem System unterscheidet man acht verschiedene Rollen, die in einem perfekten Team besetzt sein sollten. (Gute Teams schätzen diese Verschiedenartigkeit und wissen, sie zu nutzen.) Es gibt Rollen, die durch ihre Ähnlichkeit miteinander leichter harmonisieren: Kreativer Innovator und Entdeckender Promotor etwa. Konflikte hingegen sind für diese beiden mit der Rolle "Kontrollierender Überwacher" wahrscheinlich. Die Profile der Abteilungsleiter enthüllten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitspräferenzen und ihrer Vorlieben bzgl. Teams. So konnten die Abteilungsleiter sich selbst und ihre Kollegen besser kennenlernen und verstehen, was zu mehr Solidarität untereinander führte.

## 7. Leuchtturmprojekte durchführen

### Das Ziel

Die Initiierungsphase der Leuchtturmprojekte ist abgeschlossen: Die Teams sind zusammengestellt, die Rollen klar definiert und die neue Art der Zusammenarbeit ansatzweise erprobt. Die Projekte werden nach agilen Vorgehensweisen und Werten mit entsprechenden Werkzeugen geplant, Arbeitspakete werden definiert, Aufwände geschätzt und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Praxis bringt neue Erfahrungen, zeigt Erfolge, aber auch Verbesserungsmöglichkeiten. Daher gibt es immer wieder Retrospektiven und Reviews, um permanent zu lernen und zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg noch passt oder ob etwas verändert werden muss.

Alle arbeiten nun daran, Hindernisse zu beseitigen. Endlich dürfen die "low hanging fruits" geerntet werden. Dabei liegt der Fokus auch darauf, mit Freude und Leichtigkeit die neuen Prozesse auszuprobieren. Erste Erfolge werden eingefahren und sollten gebührend gefeiert werden: Das Würdigen des Neuen verankert es immer tiefer in den Abläufen.

### Der Weg

In dieser Phase kommen agile Tools zur Anwendung: Kanban- oder Scrum-Boards oder Varianten hiervon. Wichtig ist, dass sie es ermöglichen, Aufgaben visuell, haptisch und offen darzustellen und damit als Katalysator für Kommunikation, Austausch und Transparenz dienen können.

Formate dafür sind Stand-up Meetings, Daily Scrum oder andere kurze Besprechungen, in denen sich das Team trifft und die aktuellen Themen bespricht. So wissen alle, was gestern passiert ist, für heute ansteht und wer wobei Hilfe benötigt.



Hilfreich ist auch der Aufwandspoker, um im Kollektiv mit dem Wissen und den Erfahrungen aller die Aufwände gemeinsam zu schätzen. So entsteht mehr Sicherheit bei der Schätzung, eine schnelle und unkomplizierte Verteilung des angesammelten Wissens und eine neue Fehlerkultur. Denn es wird allen deutlich, dass Schätzungen nur auf dem bisher Erkannten basieren und sich daher im Laufe des Prozesses als unrealistisch erweisen können, weil Projekte einmalig sind und deshalb selbst mit dem Wissen aller nicht immer alles exakt vorhergesagt werden kann. Deshalb ist es auch ein Erfolg, wenn wir aus einem Fehler - wie etwa der Fehleinschätzung eines Aufwandes - gemeinsam etwas lernen können, um es im nächsten Projekt anders zu machen.

## Die Umsetzung

Die Durchführung des Leuchtturmprojekts "Scanner-Handschuh" verlief erfreulich unspektakulär. In der Nebensaison wurden einige Testgeräte vom Hersteller bereitgestellt, sodass die Mitarbeiter bei der Inventarisierung der neuen Skier, Schuhe und Helme für die kommende Wintersaison den Umgang mit dem Handschuh üben konnten. Seine Handhabung, der Anschluss der Hardware (Funkempfänger für die Daten, die vom Handschuh gescannt wurden) und die Konfiguration der Schnittstelle zur bestehenden Verleih-Software verliefen reibungslos. Das System war innerhalb eines Tages komplett einsatzbereit.

Die Krönung der Umsetzung war dann, dass in der Hauptsaison die Mitarbeiter früher zur Arbeit erschienen, um sich einen Scanner-Handschuh zu sichern. Der Vorteil der "zwei freien Hände" war einfach zu verlockend. Die Konsequenz war, dass direkt Handschuhe nachbestellt wurden, damit zu Hochzeiten alle damit ausgerüstet sind.

# 8. Immer weiter und die Kultur verankern

## Das Ziel

In diesem Schritt verankern wir die neue Kultur der Zusammenarbeit sowie der Projektabwicklung tiefer in der Organisation. Dazu ist es wichtig, dranzubleiben und den strategischen Wandel in der Unternehmenskultur zu institutionalisieren. Fördern Sie die virale Verbreitung, indem Sie immer wieder darüber sprechen, damit jeder den Wandel und seine vielen Facetten kennenlernt.

Die nächste Generation an Freiwilligen bearbeitet die zweite Welle an Projekten – denn das Ende der Leuchtturmprojekte ist zugleich der Anfang der nächsten Iteration, die neue Entwicklungen mit sich bringen wird. Der Zyklus der acht Schritte beginnt von neuem. Zyklus für Zyklus werden die Themen vorangebracht. Nie auf der Basis von "Müssen", immer auf der Basis von "Wollen".

## Der Weg

Gehen Sie offen damit um, wenn mal ein Projekt scheitert! Die Geschäftsführung kann in einer solchen Situation zeigen, dass sie wirklich hinter dem Prozess steht, Rückschläge eingepreist sind und dass sich neue Ziele aus den gemachten Erfahrungen entwickeln dürfen.

Setzen Sie Projektbeteiligte aus dem ersten Zyklus nun als Multiplikatoren und "Evangelisten" ein. Diese erhalten Zeit und die Gelegenheit, offen über ihre Erfahrungen und Erlebnisse zu berichten. Ihre Begeisterung und ihr neuer Blick auf die Organisation sollen anstecken können, weitere Mitwirkende ermutigen und neue Freiwillige für die nächste große Sache gewinnen.

## Die Umsetzung

Nach der ersten Saison waren die Mitarbeiter und Gäste von den Innovationen im Ablauf so begeistert, dass die weitere Verankerung der neuen Kultur des Miteinanders und der Verantwortungsübernahme fast schon von alleine lief. Eine wichtige Aufgabe war es, die vielen Saisonkräfte miteinzubeziehen. Dafür war vor allem die Stammebelegschaft hilfreich, die den ruhigeren Sommer über darin bestärkt wurde, die neue Art der Zusammenarbeit weiter zu leben und sie an die nächste Generation Saisonkräfte zu übertragen. Diesen Transfer begleiteten die Geschäftsführung und ich als Coach gemeinsam, indem wir in Meetings und Workshops die neuen Themen vertieften und den Mitarbeitern die Verantwortung für die Umsetzung gaben.

Das Feedback der Kunden zeigt, dass es auch für Außenstehende sichtbar und spürbar ist, mit wie viel Engagement und Freude die Mitarbeiter ihrer neuen Verantwortung gerecht werden. Inzwischen gibt es sogar Lob von den Mitarbeitern an die Geschäftsführung für den neuen Führungsstil und die Gestaltungsmöglichkeiten, die man als Mitarbeiter hat.

## Partizipation und Iteration

Diese Roadmap zeigt exemplarisch, welche Grundprinzipien für Change-Prozesse dieser Art wesentlich sind: Partizipation und Iteration. Partizipation bedeutet, konsequent alle von der Veränderung betroffenen Personen zu beteiligen. Jeder Mensch möchte etwas Sinnvolles leisten, daher ist es wichtig, dass jeder mitarbeitet an der Beantwortung der Frage "Warum tun wir, was wir tun?". Häufig sind Führungskräfte überrascht, welche neuen Einblicke und Sichtweisen auch Personen beisteuern, die eher ausführen als gestalten.

Iteration bedeutet, sich auf die Entwicklung einzulassen und darauf zu vertrauen, dass es gute Lösungen geben wird, auch wenn sie noch verborgen sind. Iteration setzt auf die Frage und auf das Experiment, aufs Lernen aus Fehlern und Erfahrungen. Diese Offenheit ist etwas grundsätzlich anderes als die Idee, es bräuchte zu Beginn schon ein klares Ziel und einen festgelegten Fahrplan. Jeder Schritt bringt neue Konkretisierungen mit sich, neue Fragen und neue Perspektiven. Change iterativ zu gestalten basiert auf der Annahme, dass diese Lebendigkeit hilfreicher ist und zu überzeugenderen Ergebnissen führt als jede noch so gut durchdachte Agenda.

Die beiden Prinzipien Partizipation und Iteration zielen ins Herz der Organisation: Verstehen wir unser Unternehmen als einen Ort, der allen ermöglicht, einen sinnvollen Beitrag zu leisten? Ist Zusammenarbeit ein Prozess, der durch Augenhöhe und Wertschätzung erst so richtig gut funktioniert? Sind die Unterschiede zwischen unseren Mitarbeitern für uns ein Reichtum oder ein Problem? Können wir Fragen offenlassen, bis wir eine wirklich gute Antwort auf sie gefunden haben? Leiten uns sachbezogene Neugier und Qualität oder strukturbezogene Hierarchien und Positionen?

## Literatur

- Katzenbach, Jon R., Smith Douglas K.: The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press, 2015
- Kotter, John P.: Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. Vahlen Verlag, 2015
- Sassenrath, Marcus: New Management: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation, Haufe Verlag, 2017
- Wilber, Ken: A Brief History of Everything. Shambhala, New York 1996, deutsche Version: Eine kurze Geschichte des Kosmos, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main 1997

Den Change vorantreiben und nachhaltig verankern

# Agile Transformation: Mit dem Transition Team sicher durch die Veränderung steuern



**Sabina Lammert**

Agile Coach bei der borisgloger  
consulting GmbH

## Management Summary

- Ein Transition Team gestaltet und begleitet den Veränderungsprozess hin zu einer agilen Organisation. Dazu ermittelt es Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs für die Transformation.
- Die Zusammenstellung des Teams ist entscheidend für dessen Erfolg. Der Transition Team Canvas ist ein praxiserprobtes Hilfsmittel, das diese erleichtert.
- Um bei den Mitarbeitern die Entwicklung eines agilen Mindsets zu fördern, lebt das Team die agilen Werte und Arbeitsweisen vor. Als Management-Framework hat sich Scrum bewährt.
- Das Transition Team arbeitet eng mit den bestehenden agil arbeitenden Teams zusammen und unterstützt diese. Dazu nutzt es mehrere spezielle Meetings. Als Gradmesser für den Stand der agilen Transformation kann der Umgang mit Hindernissen (Impediment-Prozess) dienen.
- Jedes Mitglied des Transition Teams sollte mit mindestens 50% Kapazität und freiwillig bei der Sache sein. Durch diese Freiwilligkeit und die positive Ausstrahlung gewinnt das Transition Team an Authentizität und agiert damit selbst als Multiplikator des agilen Mindsets.

Zahlreiche Unternehmen stellen sich aktuell der Herausforderung einer agilen Transformation. Das Ziel dieses Veränderungsprozesses ist, die hierarchischen Strukturen der Organisation aufzubrechen, um sie zu einer Netzwerkorganisation zu entwickeln, die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert und so das Potential der Mitarbeiter stärker ausschöpft.

Allerdings scheitert so mancher Transformationsversuch: Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sind verunsichert, das Berichtssystem ist unklar und "agil" wird plötzlich zum Synonym für eine Lähmung der gesamten Organisation. Wenn man genau hinsieht, wurde bei straukelnden oder gescheiterten Transformationen oft versucht, den Wandel zur Agilität als Organisationsentwicklungsprojekt im klassischen Sinne umzusetzen. Doch wer eine agile Organisation haben will, sollte auch den Weg dorthin agil gestalten.

In diversen Transformationen, die borisgloger consulting beratend begleitet hat, hat sich der Einsatz eines "Transition Teams" als Schlüssel zum Erfolg herausgestellt. Es gestaltet und begleitet die Transformation nach

agilen Prinzipien und beugt damit dem Stillstand vor. Dieser Artikel liefert Ihnen einen Überblick über die Funktion des Transition Teams und zeigt Ihnen, nach welchen Kriterien Sie dieses Team zusammenstellen können. Bei dieser strukturierten Zusammensetzung unterstützt Sie das "Transition Team Canvas". Doch zunächst sehen wir uns an, welchen Rahmen wir häufig vorfinden, bevor wir das Transition Team ins Leben rufen.

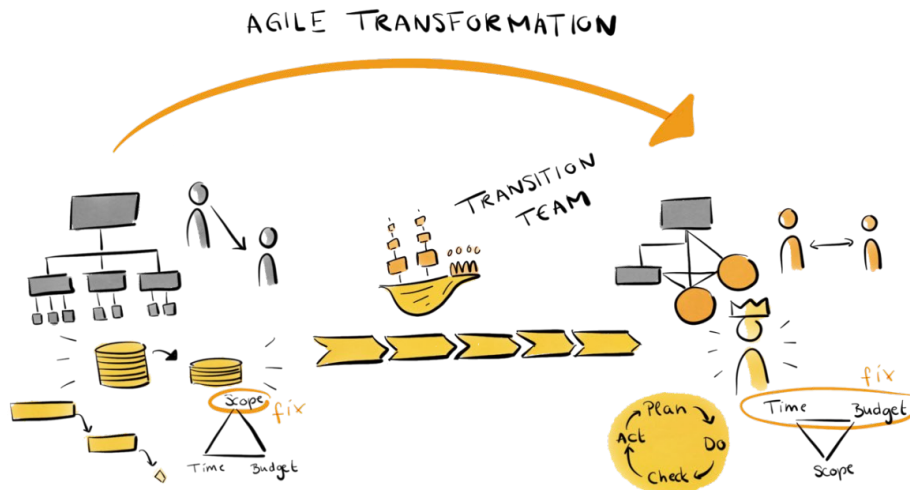


Bild 1: Das Transition Team gestaltet und begleitet die agile Transformation. Es ermittelt Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs auf dem Weg zur agilen Organisation.

## Die agile Transformation und die Rolle des Transition Teams dabei

Die agile Transformation beschreibt den Veränderungsprozess vom hierarchisch organisierten Unternehmen hin zur Netzwerkorganisation. Der Fokus dieser Unternehmen verschiebt sich dabei weg von der Kostenoptimierung hin zur Kundenorientierung, wobei agile Management-Frameworks wie beispielsweise Scrum eingesetzt werden. Dazu werden systematisch agile Werte und Prinzipien eingeführt, die langfristig einen kulturellen Wandel im Unternehmen bewirken. Das Transition Team gestaltet und begleitet diesen Veränderungsprozess. Es ermittelt Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs auf dem Weg zur agilen Organisation.

### Start with Why: Warum brauchen Sie die agile Transformation?

Agilität ist kein Selbstzweck und es ist sicher nicht sinnvoll, die gesamte Organisation in eine agile Transformation zu schicken, weil gerade alle davon reden. Eine agile Transformation ist nur erfolgreich, wenn die Beweggründe dafür stimmen.

Dieses Bewusstsein über das "Warum?" sollte von Anfang an nicht nur auf Ebene der Geschäftsleitung vorhanden sein, sondern auch bei den betroffenen Mitarbeitern und Treibern der Transformation. Daher sollte hinterfragt werden, was die Vision des Unternehmens ist und wie Agilität dabei unterstützt, diese Vision besser zu erfüllen, als es die bisherige Vorgehensweise tut. Erst wenn die Geschäftsleitung diese Frage geklärt und die Antwort in die Organisation kommuniziert hat, ist die agile Transformation sinnvoll und legitim.

## Woran erkennen Sie, dass der Change ein Transition Team benötigt?

In der Regel tasten sich Unternehmen schrittweise an das Thema Agilität heran. Wird der Prozess mehr durch Aktionismus als durch Voraussicht gesteuert, verlaufen sie sich dabei meist: Erste Teams arbeiten z.B. mit Scrum und es werden Facilitator in Gestalt von Scrum Mastern geschult. Das Ganze bewegt sich zunächst in einem kleinen Rahmen von einigen wenigen Produktentwicklungsteams. Anfänglich ist das Feedback der Mitarbeiter meist positiv, denn "endlich passiert etwas". Ehe man sich's versieht, hat die Geschäftsleitung das Thema Agilität – oft durch den aktuellen Trend unter Zugzwang gebracht – fest in der Unternehmensstrategie verankert und an die Öffentlichkeit kommuniziert: "Wir werden agil!"

Jetzt stehen alle unter Druck, und es beginnt die hektische Suche nach Blaupausen aus anderen Unternehmen (Stichwort: Spotify), die man eins zu eins in der eigenen Organisation kopieren kann. Die Geschäftsleitung fliegt ins Silicon Valley und kommt mit leeren Händen zurück. Kein Wunder, schließlich ist die agile Transformation ein Prozess, der stark von der individuellen Unternehmenskultur abhängt. Da jede Unternehmenskultur einmalig ist, kann man sich höchstens inspirieren lassen – aber keine Kopiervorlagen finden. Und plötzlich befindet sich das Unternehmen in einer Sackgasse.

### Die Lösung: Mit dem Transition Team aus der Sackgasse

Wenn Sie maßgeblich dafür verantwortlich sind, eine agile Transformation voranzutreiben, sollten Sie ein Transition Team spätestens dann einsetzen, wenn das Unternehmen in der erwähnten Sackgasse gelandet ist. Wenn die Geschäftsführung verstanden hat, dass dieser Change ernsthafte Anstrengungen verlangt, besteht die Möglichkeit, aus dem Scheitern zu lernen und den Kurs zu korrigieren. Wie fördert also ein Transition Team den Wandel und welche konkreten Aufgaben erfüllt es?

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Mitarbeiter inmitten eines agilen Transformationsprozesses. Das Transition Team lädt Sie ein, von nun an agil zu arbeiten und stellt Ihnen seine Vision der agilen Organisation vor. Richtig gelesen: Sie werden dazu **eingeladen**. Sie selbst entscheiden, ob Sie agil arbeiten möchten und welchen Beitrag Sie leisten möchten. Sollten Sie sich für das agile Arbeiten entscheiden, schreiben Sie Ihren Namen unter die entsprechenden Aufgaben und geben damit Ihr Commitment ab. Wenn eine agile Transformation so startet, wird gleich zu Beginn gezeigt, dass agile Prinzipien – in diesem Fall jenes der Freiwilligkeit – gelebt werden und ein kultureller Wandel ernsthaft angestrebt wird. Das erhöht die Motivation bei den betroffenen Mitarbeitern ungemein und legt den Grundstein für eine erfolgreiche Transformation.

Das Transition Team folgt also einem einfachen Prinzip: **Agilität kann nur durch agile Methoden erfolgreich eingeführt werden**. Langfristig wird sich das agile Arbeiten in einer Organisation nur durchsetzen und erfolgreich wirken können, wenn die Prinzipien, Werte und Haltungen zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden – wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie als ihr "Mindset" verinnerlichen.

## Das Transition Team liefert ein Produkt: die Transformation

Eine Kultur braucht allerdings Vorbilder, um wachsen zu können. Ein Transition Team lebt daher die agilen Werte Respekt, Offenheit, Mut, Fokus und Commitment aktiv vor. Es arbeitet nach agilen Grundsätzen, wie beispielsweise dem Pull-Prinzip, der Kundenorientierung und der kontinuierlichen Verbesserung.

Genau genommen liefert das Transition Team ein Produkt: die Transformation. Diese Transformation wiederum ist ein komplexer Prozess, und eine agile – und damit lernende – Organisation ist nie "fertig". Sie ist immer wieder im Werden und entwickelt sich weiter. Daher eignen sich das Framework von Scrum auch sehr gut als Instrument für ein Transition Team, das die Transformation Schritt für Schritt "entwickelt".

Abgesehen von diesen grundlegenden Prinzipien hat das Transition Team eine lange Liste an konkreten Aufgaben. Das Transition Team...

- treibt und koordiniert den Prozess der agilen Transformation;
- betreibt ein auf Agilität basierendes Change Management;
- fördert als Bindeglied die Annäherung zwischen Top-Management und Mitarbeitern;
- macht Impediments (Hindernisse) aus den Scrum Teams für Entscheider sichtbar;
- hält dem Druck der Geschäftsleitung stand und schützt dadurch die Produktivität der Scrum Teams im Sprint;
- agiert als Coach für Mitarbeiter und Führungskräfte;
- lebt agile Werte und Prinzipien vor;
- prüft die strategische Übereinstimmung der agilen Projekte mit der Unternehmensvision;
- tritt in der Rolle des Change Agents auf, d.h. als Befürworter und Multiplikator des bevorstehenden kulturellen Wandels;
- ermöglicht den Scrum Teams, autonom zu agieren und Entscheidungen herbeizuführen;
- betreibt Stakeholder-Management im Rahmen der Transformation;
- dient der Geschäftsleitung als Stütze und Ansprechpartner im agilen Transformationsprozess.

Seien Sie sich dessen bewusst, dass eine agile Transformation vielschichtig ist und das Transition Team alle diese Ebenen betrachten muss (siehe auch Bild 2).

Entscheidend für den Erfolg der Transformation ist, dass die Geschäftsleitung das Transition Team befähigt und unterstützt. Selbst wenn sich diese in der Unternehmensstrategie zur agilen Transformation bekennt, ist sie sich in der Regel der Konsequenzen dieser Entscheidung für ihr eigenes Handeln nicht bewusst. Wenn das Top-Management Agilität also authentisch vorleben möchte, muss es Kontrolle abgeben und anfangen, den Mitarbeitern zu vertrauen.

Das bedeutet, dass es den Mitarbeitern – angefangen beim Transition Team – den Freiraum geben muss, eigene Erfahrungen und Fehler machen zu dürfen. Erst wenn das Transition Team tatsächlich selbst



Entscheidungen treffen darf und den Kurs der Transformation gestalten kann, nehmen die Mitarbeiter das Transformationsvorhaben der Geschäftsleitung als authentisch wahr. Das Transition Team muss aus diesem Grund ausreichend Befugnisse haben, um den Change voranzutreiben. Es kann den Scrum Teams nur dann als Vorbild dienen, wenn es selbst autonom handeln darf.

## Wie gelingt die Teamzusammenstellung mit dem Transition Team Canvas?

Wie finden Sie nun jene Personen in der Organisation, die in der Lage sind, alle diese Aufgaben zu erfüllen und die Transformation auf Kurs zu bringen? In der Praxis hat sich gezeigt, dass die strukturierte Ermittlung der potentiellen Teammitglieder zielführender ist als eine zufällige Zusammenstellung der naheliegenden Mitarbeiter. Denn dabei werden oftmals jene Mitarbeiter herangezogen, die der Geschäftsleitung nahestehen und bereits einige Change-Prozesse auf den Weg gebracht haben. Eine agile Transformation ist jedoch ein Change-Prozess, bei dem es in erster Linie um das richtige Mindset geht. Die Nähe zur Geschäftsleitung oder die Begleitung vorangegangener Changes sagt nichts über das Mindset aus und darf bzw. sollte daher nicht als alleiniges Auswahlkriterium dienen, wenn die agile Transformation erfolgreich sein soll.

Als unterstützendes Instrument für die Teamzusammenstellung habe ich das Transition Team Canvas entwickelt, das anhand von acht Fragen schrittweise die potentiellen Mitglieder ermittelt und durch eine kurze Checkliste die Auswahl auf vielversprechende Kandidaten eingrenzt (siehe Bild 3).

Um Ihr Team zusammenzustellen, zeichnen Sie das Transition Team Canvas auf ein Flipchart. Dann schreiben Sie die Namen der potentiellen Mitglieder auf Haftnotizen, die Sie neben das Canvas auf das Flipchart kleben. Beginnen Sie jetzt links oben und gehen Sie das Canvas im Uhrzeigersinn Schritt für Schritt durch. In meiner Praxis als Agile Coach fülle ich dieses Canvas in der Regel gemeinsam mit den designierten Product Ownern des Transition Teams aus.

Das Aufstellen des Transition Teams sollte nicht zu viel Zeit beanspruchen. Nach maximal drei bis vier zweistündigen Arbeitsworkshops sollte das erste Ergebnis vorliegen. Ob eine Zusammenstellung die richtige ist, zeigt sich ohnehin erst, nachdem das Team seine Arbeit aufgenommen hat. Da eine agile Transformation mehrere Jahre dauern kann, können und sollen die Teammitglieder dem aktuellen Bedarf der Transformation angepasst werden – so oft wie nötig, so selten wie möglich.

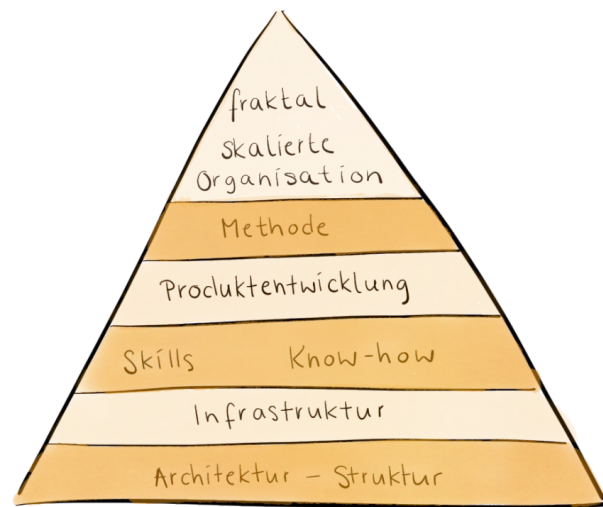


Bild 2: Das Transition Team betrachtet die Transformation ganzheitlich. Die verschiedenen Ebenen findet man in jedem agilen Transformationsvorhaben, auch wenn sie oftmals anders benannt werden. (Quelle: Gloger, 2017)

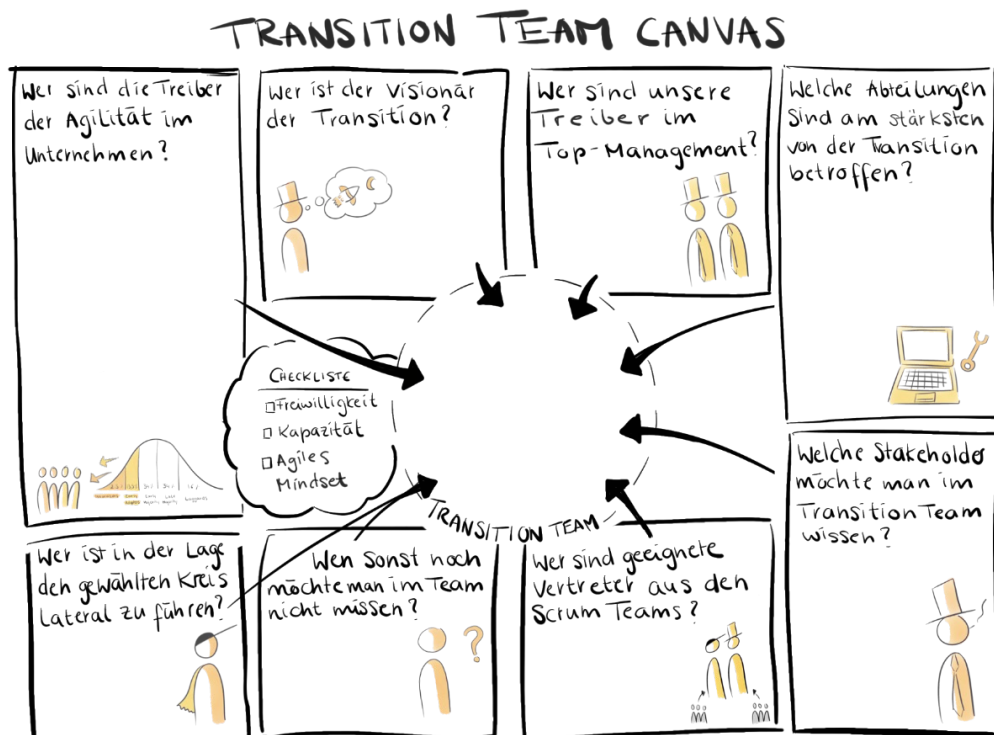


Bild 3: Das Transition Team Canvas ermöglicht eine einfache Vorgehensweise, um die potentiellen Mitglieder eines Transition Teams zu ermitteln. Man kann es beispielsweise als Initiator der Transformation oder als potentieller Product Owner des Transition Teams ausfüllen.

## Wer sind die Treiber der Agilität im Unternehmen?

Es gibt sie immer: Jene Mitarbeiter, die schon nach agilen Werten und Prinzipien gearbeitet haben, lange bevor es zum Trend wurde. Nach der Diffusionstheorie von Everett M. Rogers bezeichnet man sie als "Innovators" und "Early Adopters". Diese agilen Treiber im Unternehmen erkennen Sie unter anderem an folgenden Merkmalen:

- Sie führen von Natur aus lateral.
- Sie stellen Mitarbeiter in den Mittelpunkt.
- Sie teilen ihr Wissen selbstverständlich.
- Sie sind experimentierfreudig.
- Sie übernehmen ganz selbstverständlich Verantwortung für ihr Handeln.

Auch wenn nicht alle Treiber der Agilität unmittelbare Mitglieder des Transition Teams sein können, kann es sich im Verlauf der Transformation für Sie auszahlen, sich all dieser Mitarbeiter bewusst zu sein: Diese können bei bestimmten Aufgaben zu Multiplikatoren für das agile Mindset werden und dadurch wichtige strategische Partner sein.

**Ein Beispiel für einen solchen Multiplikator:** Der Scrum Master eines Produktentwicklungsteams kam in seiner Freizeit immer wieder zu unseren Agile Game Nights in Frankfurt. Einmal im Monat erproben wir bei dieser

Game Night in einer Gruppe von etwa 25 Personen gemeinsam Spiele für den Businesskontext. Dieser besagte Scrum Master wollte den Kolleginnen und Kollegen in seinem Unternehmen den Mehrwert näherbringen, den er für sich in diesen Spielen erkannt hatte – also organisierte er eine unternehmensinterne Agile Game Night. Das Transition Team selbst hatte noch gar nicht an ein solches Event gedacht und hätte auch gar nicht die Kapazität für die Organisation gehabt. Doch gerade solche Events können einen großen Beitrag zum Erfolg der Transformation leisten. Umso wichtiger sind intrinsisch motivierte Mitarbeiter wie dieser Scrum Master, die als Multiplikatoren das agile Mindset zusätzlich über kreative Formate ins Unternehmen bringen.

## Wer ist der Visionär der Transition?

Damit die Mitarbeiter im Transition Team als Vorbilder die agilen Werte und Prinzipien vorleben können, müssen sie selbst nach agilen Methoden arbeiten. Ist z.B. Scrum das bevorzugte Methodenmodell, braucht ein Transition Team – so wie jedes Scrum Team – einen Product Owner, der als Visionär den Kurs der Transformation vorgibt.

### Die Aufgaben des Product Owners

Ein erfolgreiches Transition Team braucht einen verfügbaren und qualifizierten Product Owner, der seine Aufgaben gewissenhaft ausfüllen kann:

- Er / sie erarbeitet und vermittelt die Vision der Transformation.
- Er / sie behält den Überblick über alle relevanten Aktivitäten der Transformation.
- Er / sie pflegt und priorisiert das Transition Team Backlog.
- Er/ sie tauscht sich mit Kunden und Stakeholdern aus (z.B. Geschäftsleitung, Betriebsrat, Investoren).

! Für das Transition Team sind, neben der Geschäftsleitung, die Mitarbeiter im Unternehmen die Kunden und die erfolgreiche Transformation ist das Produkt.

### Exkurs: Empfehlungen für die Kapazität im Transition Team

Es reicht nicht, wenn jemand versucht, die Rolle des Product Owners halbherzig neben den bisherigen Aufgaben auszufüllen und auch die Teammitglieder sollten viel Zeit für ihre Aufgaben im Transition Team aufwenden können. Leider habe ich selbst noch kein Transition Team begleitet, in dem alle Mitglieder Vollzeit an der agilen Transformation arbeiten konnten. Die meisten mussten gleichzeitig ihre ursprünglichen Aufgaben erfüllen und das bedeutet beispielsweise, Abteilungen zu leiten oder in anderen Projekten mitzuarbeiten.

Seien Sie sich aber bewusst: Je größer die verfügbare Kapazität eines Transition Teams ist, desto schneller kann die Transformation vonstattengehen. Wenn Sie Ihr Transformationsvorhaben ernst nehmen, sollte der Product Owner des Transition Teams zu 100% verfügbar sein, ebenso der Agile Coach, der in der Rolle des Scrum Masters die Produktivität des Teams verantwortet.

Für das restliche Team empfehle ich eine Verfügbarkeit von mindestens 50%. Während des Transformationsprozesses wird der Kapazitätsbedarf der einzelnen Mitglieder selbstverständlich schwanken. Daher

sollten die Teammitglieder ihre Verfügbarkeit flexibel anpassen können, damit die oberste Priorität bei der erfolgreichen Transformation und nicht bei ihren sonstigen Tätigkeiten liegt.

### **Beispiel: Warum der Product Owner ausschlaggebend für den Erfolg ist**

Bei einem mittelständischen Unternehmen entwickelte sich die Wahl des Product Owners des Transition Teams zum Knackpunkt. Das Unternehmen befand sich noch am Anfang der agilen Transformation: Das Zielbild war noch nicht definiert und weder auf der Führungs- noch auf der Mitarbeiterebene gab es ein einheitliches Verständnis darüber, was Agilität bedeutet. In einem stufenweisen Vorgehen sollte die Transformation zunächst in einem Bereich erfolgen und später auf das restliche Unternehmen ausgeweitet werden.

Die Empfehlung, ein Transition Team aufzustellen, stieß anfangs auf Widerstand. Schließlich gab es bereits etablierte Meetings mit den betroffenen Projektleitern oder Product Ownern. Erst mit einer Verzögerung von mehreren Wochen merkte die betroffene Bereichsleitung, dass die vielen Einzelmeetings mit den Projektverantwortlichen parallel zum Transformationsvorhaben nicht zu stemmen waren.

Damit kam schließlich die Einsicht, dass eine völlig andere Herangehensweise notwendig war. Aber daraus entstand die nächste Herausforderung: Der Bereichsleiter war zwar für die Rolle des Product Owners des Transition Teams prädestiniert, jedoch war sein Terminkalender auf Monate im Voraus ausgebucht. Zusätzlich zu seiner 120%-igen Auslastung sollte er sich auch noch diesen Hut aufsetzen, denn keiner seiner Mitarbeiter war bereit, diese Rolle zu übernehmen.

Das Transition Team wurde trotzdem ins Leben gerufen, Meetings und Artefakte eingeführt und der Kontakt zu den agil arbeitenden Teams durch regelmäßige Review-Termine intensiviert. Von da an machte die Transformation deutliche Fortschritte. Doch in diesem Transition Team schlummerte viel Potenzial, das nicht ausgeschöpft wurde, weil der Bereichsleiter die Rolle des Product Owners nicht mit Leben füllen konnte.

### **Wer sind unsere Treiber im Top-Management?**

Idealerweise sollte ein Mitglied der Geschäftsleitung Teil des Transition Teams sein. Dadurch signalisiert die Unternehmensspitze den Mitarbeitern, dass die agile Transformation ernst genommen wird und nicht einer von vielen vergeblichen Change-Prozessen ist.

Dieser Vertreter aus dem Top-Management dient dem Transition Team als Stütze und **Sponsor**, damit es sich in der größtenteils noch hierarchischen Organisation behaupten kann. Wenn die Geschäftsleitung Agilität nicht nur postuliert, sondern gewissenhaft vorlebt, steigert das die Erfolgsaussichten ungemein. Zudem gibt es den operativ arbeitenden Mitarbeitern in den Scrum Teams die Sicherheit, dass ihr neues Handeln nach den agilen Werten und Prinzipien erwünscht ist und nicht als Widerstand gesehen wird.

**Beispiel:** Ein einprägsames Erlebnis hatte ich mit einem von mir begleiteten Scrum Team. Das Unternehmen befand sich mitten in einer agilen Transformation und eine junge Mitarbeiterin war unerwartet zur Product Ownerin geworden. Natürlich wollte sie ihre neuen Aufgaben gewissenhaften ausführen, doch dabei stand ihr die unternehmenskulturelle Vorprägung im Weg: Wie sollte sie dem Abteilungsleiter sagen, dass sie sein Feedback aus dem Review nicht umsetzen würde, da sie nicht den Wünschen des Anwenders entsprachen? Schließlich stand

der Abteilungsleiter drei Hierarchieebenen über ihr. Das Top-Management hatte zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar genug signalisiert, dass es von den Mitarbeitern erwartete, einfach das zu tun, was ihnen richtig und zielführend für die Transformation erschien – und dabei die Hierarchie außer Acht zu lassen.

In meiner Rolle als Agile Coach führte ich mehrere intensive Gespräche mit der Product Ownerin und schließlich konnte ich sie davon überzeugen, ihre Meinung ungeachtet der Hierarchieebene selbstbewusst zu vertreten. Geholfen hat ihr dabei der Freifahrtsschein, den ich ihr mitgab: Sollte sich jemand über ihr neues Auftreten beschweren, durfte sie die Schuld einfach auf mich schieben. Wie ich erwartet hatte, musste sie bisher nie davon Gebrauch machen, aber es hat ihr in den ersten Wochen in ihrer neuen Rolle viel Sicherheit gegeben.

## Welche Abteilungen sind am stärksten von der Transition betroffen?

Im Sinne der Effizienz sollte das Transition Team auf unnötige Abstimmungsschleifen verzichten (können). Stark von der Transformation betroffene Abteilungen sollten aus diesem Grund mit einem Mitglied im Transition Team vertreten sein. Mögliche Fragen, um solche Abteilungen zu identifizieren, sind:

- Wie sieht die technische Ausstattung der Produktentwicklungsteams aus? → IT
- Müssen wir Teammitglieder aus den Projekten an andere Plätze setzen? → Facility
- Müssen Abteilungen umstrukturiert werden? → HR

Diese Fragen dienen lediglich als Beispiele. Im Rahmen der eigenen Transformation müssen Sie in Ihrem Unternehmen die wirksamsten Stellschrauben identifizieren und Ihre eigenen Fragen ausarbeiten.

## Welche Stakeholder möchte man im Transition Team wissen?

Beim Transition Team Canvas handelt es sich unter anderem um eine Stakeholder-Analyse für die agile Transformation. Manche Stakeholder waren sicherlich noch bei keiner der bisherigen Fragen vertreten, daher wird ihnen an dieser Stelle eine eigene Frage gewidmet. Indem das Transition Team diese Stakeholder frühzeitig in das Transformationsvorhaben einbezieht, reduziert es die Hindernisse, die Stakeholder mit Vorbehalten der Veränderung in den Weg legen.

Diese Stakeholder müssen nicht unbedingt Teil des Teams sein, aber Sie sollten sie später beispielsweise in das Review des Transition Teams einbeziehen. Typische Beispiele für solche Stakeholder sind der Betriebsrat oder die Personalabteilung.

## Wer sind geeignete Vertreter aus den Scrum Teams?

Natürlich soll auch eine agile Transformation kundenorientiert ablaufen. Für das Transition Team sind die Mitarbeiter die primären Kunden und dabei vor allem die Mitglieder der Scrum Teams. Deswegen sollte das Transition Team die Nähe zu den Vertretern aus den agil arbeitenden Teams halten. Die bestmögliche Einbindung erreichen Sie, wenn Sie engagierte Scrum Master oder Product Owner aus den operativ tätigen Scrum Teams in das Transition Teams aufnehmen.

In diesen beiden Rollen finden sich oft ehemalige Projektleiter aus der klassischen Organisation wieder. Es geht allerdings nicht um eine bloße Umbenennung der Position: Diese Projektleiter müssen ein agiles Mindset mitbringen, um den Scrum Teams den richtigen Rahmen zu bieten, in dem sie das ganze Potenzial agiler Arbeitsweisen ausschöpfen können, wie selbstorganisiertes Arbeiten, Kundenorientierung oder kontinuierlicher Verbesserung.

## Wen noch möchte man im Team nicht missen?

Da jedes Unternehmen einzigartig ist, stellen wir an dieser Stelle die Frage nach dem "Wer noch?". Es kann durchaus passieren, dass Ihnen Personen in den Sinn kommen, die Teil des Transition Teams sein könnten, aber Ihnen bei keiner der zuvor gestellten Fragen eingefallen sind. Das können Sie bei dieser Frage nachholen.

## Checkliste

Bevor wir uns abschließend der achten Frage aus dem Transition Team Canvas widmen, gehen wir zunächst die kurze Checkliste durch. Wir können nämlich erst dann den passenden Agile Coach für das Transition Team ermitteln, wenn wir wissen, wer im Transition Team sein wird. Bis zu diesem Punkt können je nach Unternehmensgröße bereits 50 oder noch mehr Haftnotizen auf dem Flipchart kleben – das Transition Team sollte jedoch nicht mehr als acht bis neun Mitglieder haben.

Für Konzerne bietet es sich gegebenenfalls an, das Transition Team-Modell zu skalieren. Doch auch dann sollten Teilteams höchstens neun Teammitglieder umfassen, damit die Produktivität und der Informationstransfer weiterhin gegeben sind. Wie bei jeder Skalierung sollten Sie sich gut überlegen, ob Sie die Komplexität, die das Koordinieren mehrerer Teams nach sich zieht, in Kauf nehmen möchten.

Erarbeiten Sie im nächsten Schritt verschiedene Szenarien mit mehreren potenziellen Transition Teams. Stellen Sie sich zu jedem Kandidaten die folgenden drei Fragen:

- **Freiwilligkeit:** Möchte dieser Mitarbeiter aus eigenem Antrieb Teil des Transition Teams sein?
- **Kapazität:** Hat dieser Mitarbeiter ausreichend Kapazität, um Teil des Transition Teams zu sein?
- **Agiles Mindset:** Verkörpert dieser Mitarbeiter durch sein Denken und Handeln das Ziel der agilen Transformation?

## Wer harmoniert mit wem?

Zunächst beantworten die Bearbeiter des Transition Team Canvas diese Fragen aus ihrer Perspektive. Nachdem so der Kreis der potentiellen Kandidaten eingegrenzt wurde, stellen Sie sich die Frage "Was wäre, wenn?". Falls Sie z.B. für eine bestimmte Vertretung zwei geeignete Kandidaten haben, könnten Sie in einem Szenario Frau Müller als Vertreterin der Scrum Teams wählen und in einem anderen Szenario Herrn Maier. Genauso können Sie zwischenmenschliche Konflikte berücksichtigen und so versuchen, unnötigen Streitigkeiten im Team vorzubeugen. So ergeben sich viele mögliche Aufstellungen, die jeweils ihre Vor- und Nachteile haben.

Wenn sich die Bearbeiter auf ein bestimmtes Szenario geeinigt haben, fragen sie die potenziellen Mitglieder des Transition Teams direkt, ob sie Teil des Teams sein möchten und dafür Kapazität haben. Ob jemand ein agiles Mindset besitzt, ist natürlich nur subjektiv bewertbar; die Fragen aus "Wer sind die Treiber der Agilität im Unternehmen?" können Ihnen auch bei dieser Einschätzung helfen.



## Wer ist in der Lage, den gewählten Kreis lateral zu führen?

Für heterogene Teams wie das Transition Team eignet sich eine lateral führende Führungskraft wie ein Agile Coach oder ein Scrum Master. Warten Sie mit der Auswahl dieser Führungskräfte aber, bis Sie das Team zusammengestellt haben – denn erst dann wissen Sie, welche Führung Ihr Transition Team braucht. Ein geeigneter Kandidat / eine geeignete Kandidatin sollte folgende Kriterien erfüllen:

- besitzt Autorität und eine Hands-on Mentalität
- spricht sowohl mit den Scrum Teams als auch dem Top-Management auf Augenhöhe
- arbeitet lösungsorientiert und diszipliniert
- führt in alle Richtungen lateral
- ist methodisch wie auch zwischenmenschlich souverän

Es ist empfehlenswert, diese Rolle mit jemandem zu besetzen, der relativ neu im Unternehmen ist, sodass er oder sie noch nicht von der Unternehmenskultur geprägt ist. Wahrscheinlich haben Sie selbst schon die Erfahrung gemacht, dass ein neuer Mitarbeiter etwas als Missstand erkennt, was Sie bereits als selbstverständlich hinnehmen. Das ist nicht immer angenehm, da man erschrocken feststellt, wie sehr man bereits in den festen Grenzen des Unternehmens denkt und aus eigener Kraft nicht mehr über den Tellerrand schauen kann. Eine agile Transformation braucht allerdings das Denken außerhalb der bekannten Grenzen und daher auch einen Impulsgeber, der diese Grenzen (noch) nicht kennt und sie ganz selbstverständlich in Frage stellt.

Dieser Agile Coach / Scrum Master muss ein breites Wissen über das methodische Vorgehen im Rahmen einer agilen Transformation besitzen und ein sicheres Auftreten an den Tag legen. Schließlich dient er oder sie als Vorbild und als Stütze für das Transition Team und für die agil arbeitenden Mitarbeiter: Sie werden regelmäßig auf das Wissen und die Erfahrung des Agile Coaches zurückgreifen, um den nächsten besten Schritt zu ermitteln.

Damit der Agile Coach nicht selbst zum Flaschenhals wird, muss er sein Wissen weitergeben, die Mitglieder des Transition Teams befähigen und ihnen die notwendige Sicherheit für ein eigenständiges Handeln geben. Wie lange es dauert, bis ein Teammitglied diese Sicherheit entwickelt hat, hängt vom Einzelfall ab und ist nichts, was allgemeinen Richtwerten folgt. Es lässt sich lediglich sagen: Je offener eine Person für das Neue ist, desto schneller kann sie selbst in eine Vorbildfunktion schlüpfen.

## Wie arbeitet das Transition Team?

Nachdem das Transition Team ins Leben gerufen wurde und beispielsweise durch ein öffentliches Kick-off und einen Newsletter an alle Mitarbeiter kommuniziert wurde, geht es an die eigentliche Transformation. Ein Team, das ich bei seiner Arbeit begleiten durfte, hat z.B. einen **War Room** eingerichtet, in dem die wichtigsten Artefakte visuell dargestellt wurden (siehe Bild 4).

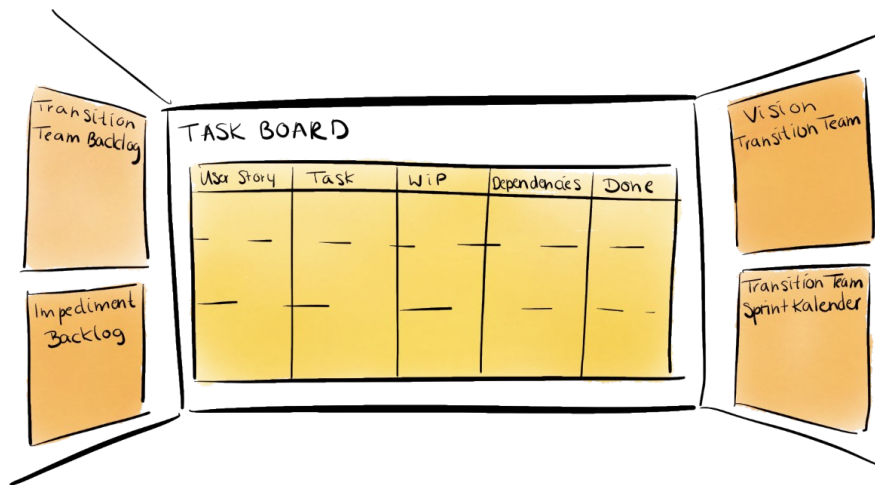


Bild 4: Schematische Darstellung eines War Rooms mit dem Task Board, dem Transition Team Backlog, dem Impediment Backlog, der Transition Team Vision und dem Sprint-Kalender als Auswahl möglicher Artefakte

Der Vorteil eines solchen War Rooms ist ganz klar die Übersicht über alle aktuellen Prozesse. Die Mitglieder des Transition Teams, aber auch alle interessierten Mitarbeiter, können auf einen Blick den aktuellen Stand der Transformation erkennen und den Fortschritt mitverfolgen. Es muss aber nicht unbedingt ein ganzer Raum sein. Ein anderes von mir begleitetes Transition Team hatte keinen Raum zur Verfügung. Also haben sich die Mitglieder einfach eine ruhige Ecke mitten auf dem Flur gesucht. Das Schöne daran war, dass es keine Türen gab, die neugierige Mitarbeiter davon abhielten, sich auf den neuesten Stand in Sachen Transformation zu bringen; tatsächlich sah ich mehrmals wöchentlich Mitarbeiter bei den verschiedenen Boards.

## Welche Vision verfolgt das Transition Team?

Gleich zu Beginn sollte sich ein Transition Team seine eigene Vision erarbeiten. Die Vision dient dem gemeinsamen Verständnis und der Sinnstiftung bei der Arbeit. Eine gute Vision zeigt den Teammitgliedern, welchen Mehrwert sie leisten und motiviert sie, morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen. Wie von Simon Sinek beschrieben (vgl. Sinek, 2011), sollte die Vision die Frage nach dem "Warum?" beantworten: Warum gestaltet und begleitet das Transition Team die Transformation? Was ist der Mehrwert für die Mitarbeiter? Wie wird das Unternehmen aussehen, wenn wir am Ziel angekommen sind?

Eine gute Vision zu schreiben ist ein längerer Prozess, der einige Woche in Anspruch nehmen kann, denn die Vision sollte mehrere Kriterien erfüllen. Eine gute Vision...

- ist bildhaft;
- ruft Emotionen hervor;
- ist prägnant;
- ist herausfordernd, aber erreichbar;
- ist verständlich, auch für Nicht-Teammitglieder.

Natürlich muss die Vision des Transition Teams auf die Unternehmensvision einzahlen. Andernfalls sollte man sich überlegen, ob das Transformationsprojekt wirklich in diesem Unternehmen umzusetzen ist. Ein von mir begleitetes Transition Team ließ sich vor dem Erarbeiten der Vision coachen und entwickelte seine Vision in drei zweistündigen Sessions mithilfe von Freewriting (Methode des **Kreativen Schreibens**).

## Was enthält das Transition Team Backlog?

Das Backlog enthält die User Storys des Transition Teams. In einem meiner Teams haben wir die Storys gleich entsprechend der sechs Ebenen der Transformationspyramide (Bild 2) aufgeteilt: Architektur, Infrastruktur, Skills, Produktentwicklung, Methode und fraktal skalierte Organisation (im Falle dieses Kunden hieß diese Kategorie einfach "Agile Organisation"). Konsequenterweise haben wir das Task Board ebenfalls horizontal mit Kreppband (= Swimlanes) in diese sechs Kategorien unterteilt.

Leider habe ich in der Vergangenheit oft die Erfahrung gemacht, dass sich vor allem Transition Teams gerne den Aufwand sparen, ordentliche User Storys zu schreiben. "Dafür ist keine Zeit!", lautet dafür häufig die Begründung. Diese Entscheidung liegt beim Product Owner des Teams, ebenso wie die damit einhergehenden Konsequenzen: Beim Planning und beim Daily wird unnötig lange über die User Storys gesprochen, es tauchen viele Tasks auf, die mit der Transformation selbst nichts zu tun haben und die Kundenorientierung lässt zu wünschen übrig.

! Nimmt sich der Product Owner nicht die Zeit, das Backlog ordentlich zu pflegen, verlangsamt er indirekt den Transformationsprozess und minimiert die Erfolgsaussichten des Transition Teams.

## Wie beseitigt das Team Hindernisse?

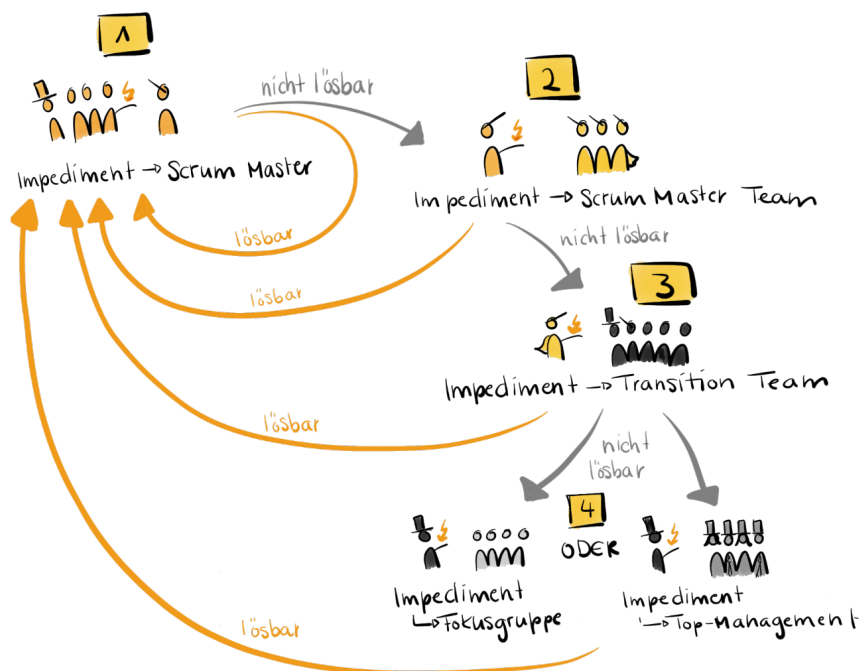


Bild 5: Darstellung eines Impediment-Prozesses in einem mittelständischen Unternehmen. Der Prozess muss an die Unternehmensstrukturen und Hierarchieebenen der klassischen Ursprungsorganisation angepasst werden

Im War Room sollte unter dem regulären Transition Team Backlog auch ein sogenanntes "Impediment Backlog" hängen. Impediments sind Hindernisse, die in einem Scrum Team auftreten und die Produktivität des Teams mindern. Der Scrum Master kümmert sich als Verantwortlicher für die Produktivität des Teams um die Lösung dieser Impediments. Im Rahmen einer Transformation sieht der Prozess, durch den solche Impediments von den Scrum Teams zum Transition Team kommen, in etwa so aus wie in Bild 5 dargestellt.

1. Ein Scrum Team erkennt ein Impediment, das es selbst nicht lösen kann und meldet dies dem Scrum Master. Dieser hat nun zwei Optionen: Entweder kann er in Gesprächen mit dem Management und passenden Ansprechpartnern das Problem selbst lösen und das Ergebnis an das Team zurückspielen, oder er trägt es in die nächsthöhere Instanz.
2. Die nächste Instanz ist in der Regel das Scrum Master Team. Hier treffen sich einmal pro Woche alle Scrum Master aus den bereits agil arbeitenden Projekten. In diesem "Weekly" teilen sie miteinander Erfolge, besprechen aber auch Impediments. Manchmal findet sich hier ein Scrum Master, der das gleiche oder ein ähnliches Problem bereits in seinem Team lösen konnte. Falls es auf dieser Instanz eine Lösung gibt, wird diese an das Scrum Team berichtet. Anderenfalls geht es weiter zum Transition Team.
3. Ein Vertreter der Scrum Master nimmt das Impediment, das eigenständig auf operativer Ebene nicht lösbar ist, mit zum Transition Team. In den meisten Fällen rufen wir dafür ein wöchentliches Impediment Meeting ins Leben. In diesem Meeting stellt der Scrum Master das Impediment Backlog vor, das die Scrum Master zuvor priorisiert haben.  
Der Vertreter der Scrum Master kann diesem Backlog das neue Impediment hinzufügen, nachdem er es dem Transition Team präsentiert hat. Zudem kann er die aktuellen Status der zuvor vorgetragenen Impediments erfragen und an die anderen Scrum Master berichten. Falls das Transition Team nicht in der Lage sein sollte, das Impediment zu lösen, bleiben ihm nun noch zwei Möglichkeiten.
4. In der letzten Instanz kann das Transition Team das Impediment entweder der Geschäftsleitung berichten und dort Unterstützung anfordern, oder es ruft eine sogenannte Fokusgruppe ins Leben. Eine Fokusgruppe ist mit einer Task Force vergleichbar, die sich für einen kurzen bis mittelfristigen Zeitraum der Ausarbeitung einer Lösung für ein bestimmtes Problem widmet. In der Regel sollte spätestens die Task Force oder die Geschäftsleitung in der Lage sein, das Impediment zu lösen und das Ergebnis an das Scrum Team zu berichten.

Dieses Impediment Meeting und die schnelle Durchführung des Prozesses haben sich als wichtige Erfolgsfaktoren einer Transformation erwiesen. In meiner Rolle als Agile Coach im Rahmen einer agilen Transformation gehe ich regelmäßig mit in das Weekly der Scrum Master (2. Instanz). Jedes Mal, wenn ein Impediment Meeting aufgrund anderer, scheinbar wichtiger Termine abgesagt wird, sehe ich die Enttäuschung in den Gesichtern der Scrum Master. Mit jeder Absage eines Impediment Meetings kommen Zweifel auf, die gerne auch ausgesprochen werden: "Nehmen das Transition Team und das Top-Management die agile Transformation überhaupt ernst?" Auch wenn dieses Meeting eines unter vielen für das Transition Team ist, so ist es oft das entscheidende Meeting für die Scrum Master. Sie sollten es in jedem Fall ernst nehmen und es regelmäßig abhalten.

Zudem können hier das Transition Team und das gesamte Management unter Beweis stellen, dass sie ihre neue Rolle in der agilen Organisation verstanden haben. Denn die Problemlösungskompetenz, die sich in diesem Meeting zeigt, und die Regelmäßigkeit, mit der es stattfindet, sind ein Gradmesser dafür, wie weit das

agile Mindset des Managements bereits entwickelt ist. Denn in einer agilen Organisation ist das Management nicht mehr dazu da, um den Teams zu sagen, was und wie sie etwas umzusetzen haben, sondern um den Produktentwicklungsteams einen optimalen Rahmen für die Umsetzung zu geben.

## Welche Meetings enthält der Sprintkalender des Transition Teams?

Das Instrumentarium des Transition Teams wird durch den sogenannten Sprintkalender komplettiert, der eine Übersicht über alle Meetings des Transition Teams gibt (siehe Bild 6).

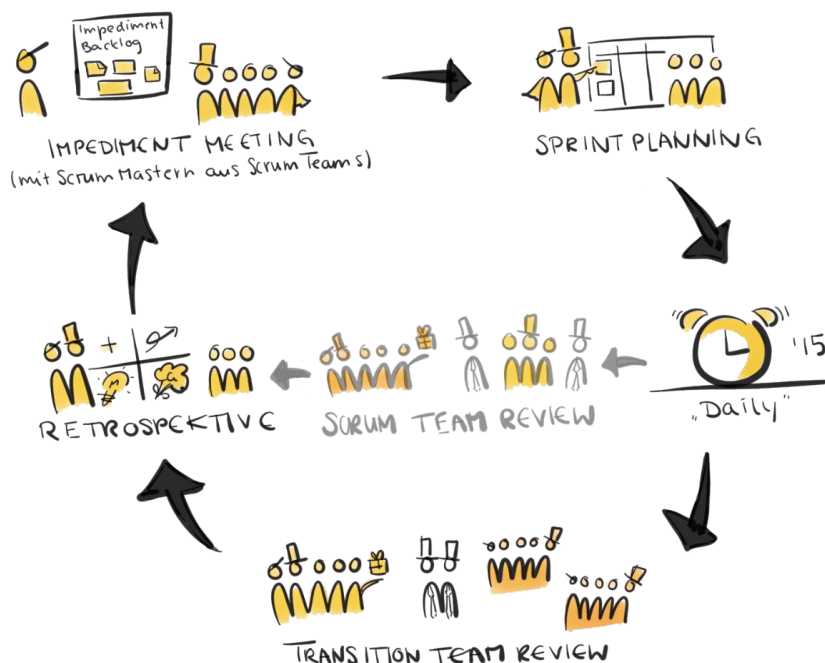


Bild 6: Beispiel für einen Transition Team-Sprintkalender im Arbeitsmodell nach Scrum

Gehen wir davon aus, dass ein Transition Team – passend zu den Scrum Teams in Unternehmen – ein Arbeitsmodell analog zu Scrum gewählt hat. Der Sprint-Kalender beginnt mit dem gerade beschriebenen Impediment Meeting und umfasst fünf weitere Meetings:

- **Sprint Planning**

Der Product Owner des Transition Teams bringt das priorisierte Transition Team Backlog mit zum Sprint Planning. In das Sprint Backlog fließen neben den User Storys aus dem Transition Team Backlog auch noch User Storys aus dem Impediment Backlog ein. Das Transition Team committet sich, welche Storys es im nächsten Sprint bearbeiten wird (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Planning"). Die Sprintdauer kann im Falle des Transition Teams stark variieren. Ich habe bereits mit Transition Teams mit einwöchigen Sprints gearbeitet und mit anderen, deren Sprints vier Wochen dauerten. Scrum bietet eben lediglich einen Rahmen, der bedarfsgerecht an das jeweilige Transition Team angepasst werden muss.

- **Daily**

Die Anzahl der Dailys pro Woche hängt stark von der Dauer des Sprints ab. In den genannten einwöchigen Sprints

finden die Dailys tatsächlich täglich statt. Im Fall der vierwöchigen Sprints fanden die "Dailys" nur zweimal pro Woche statt. Auch hier gilt: einfach ausprobieren, reflektieren und anschließend an die Bedürfnisse anpassen (siehe auch Methodensteckbrief "Daily Scrum").

- **Transition Team Review**

Wie zuvor erwähnt, sind die Mitarbeiter des Unternehmens die Kunden der Transformation. In der Regel ist die Geschäftsleitung der Auftraggeber und Stakeholder finden sich z.B. im Betriebsrat wieder. All diese Personen bekommen im Transition Team Review die Möglichkeit, sich über den aktuellen Stand der Transformation zu informieren. Hier können beispielsweise neue Schulungskonzepte und das Feedback aus einer ersten Schulungsrunde vorgestellt werden.

- **Transition Team Retrospektive**

Das wichtigste Meeting, um die Zusammenarbeit im Team zu optimieren, ist die Retrospektive. Hier kann der Agile Coach in seiner Rolle als Moderator prüfen, ob das Transition Team ausreichend produktiv ist und ob noch die richtigen Mitglieder im Team vertreten sind. Falls das Team im Laufe der Zeit feststellen sollte, dass der Input einzelner Teammitglieder nicht länger erforderlich ist, bietet es sich an, deren Plätze neu zu besetzen (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Retrospektive").

- **Scrum Team Review**

Neben dem eigenen Review des Transition Teams sollten die Teammitglieder unbedingt Präsenz bei den operativen Scrum Teams zeigen. Im beschriebenen Praxisbeispiel besuchen einzelne Vertreter aus dem Transition Team regelmäßig die Reviews der Scrum Teams und bekommen so einen guten Eindruck vom Stand der Projekte und der Zusammenarbeit in den Teams (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Review"). Die gewonnenen Eindrücke aus dem Scrum Team Review können Sie anschließend im Transition Team reflektieren und Maßnahmen ableiten.

Die oben beschriebenen Artefakte aus dem War Room und ihre Inhalte dienen lediglich zu Ihrer Inspiration. Letztendlich unterscheidet sich der Rahmen für Transition Teams in verschiedenen Unternehmen signifikant und muss individuell für das jeweilige Team angepasst werden. Bei diesem Punkt ist die Unterstützung durch einen erfahrenen Agile Coach mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl besonders wertvoll.

! Unterschätzen Sie niemals den Wert einer Retrospektive – gerade für ein so komplexes Vorhaben wie eine Transformation, das zudem von einem sehr heterogenen Team vorangetrieben wird! Als Agile Coach betone ich gleich zu Beginn mehrmals, wie wichtig die regelmäßige gemeinsame Reflexion ist. Trotzdem ist die Retrospektive meistens das letzte Meeting, das in einem Transition Team eingeführt wird. Die dafür angesetzten Termine werden außerdem häufig kurzfristig verschoben oder abgesagt. Oft vergehen Wochen oder gar Monate, bis endlich die erste Retrospektive stattfindet. Dann kommt oft das böse Erwachen.

**Beispiel:** Ein Transition Team stellte bei seiner ersten Team Retrospektive fest, dass sich einige der Mitglieder überhaupt nicht als Teil des Teams sahen und lieber ihren früheren Tätigkeiten nachgegangen wären – dabei arbeitete das Team bereits mehrere Monate zusammen. Im ersten Moment war das ein Schock, vor allem für den Product Owner. Doch nachdem dieser Schock verdaut war, bedankte er sich für die Ehrlichkeit und passte die Teamkonstellation an.



Jedes Mitglied des Transition Teams sollte freiwillig und mit Lust bei der Sache sein. Wer im Transition Team ist, sollte das voller Stolz nach außen hin vermitteln und als agiler Change Agent Sicherheit und Vorfreude auf die Transformation ausstrahlen. Durch diese Freiwilligkeit und die positive Ausstrahlung gewinnt das Transition Team an Authentizität und agiert damit selbst als Multiplikator des agilen Mindsets.

## Wie lange besteht ein Transition Team?

Tausche ich mich mit anderen zu dieser Frage aus, stoße ich im Wesentlichen auf zwei Standpunkte:

1. Das Unternehmen erreicht zu einem bestimmten Zeitpunkt die agile Reife und ab da wird das Transition Team nicht länger benötigt.
2. Das Transition Team wird permanent benötigt, denn nach dem Change ist vor dem Change.

Aus meiner Sicht ist die Wahrheit etwas komplexer: Es hängt stark von der Unternehmenskultur ab, ob und wann das Transition Team nicht mehr benötigt wird. Zur Veranschaulichung ziehe ich gerne die Darstellung in Bild 7 heran, in der ich die Transformation mit einer Diät vergleiche.



Bild 7: Die agile Transformation in Analogie zu einer Diät – wie groß die Gefahr des Jojo-Effekts ist, hängt von der Kultur des Unternehmens ab

Jeder Mensch ist anders: Manch einer erreicht sein Wunschgewicht durch eine strenge Diät, ergänzt durch hartes Training, viel Disziplin und zunächst begleitet von einem Coach. Ab einem bestimmten Zeitpunkt behält er diese Lebensweise für den Rest seiner Tage bei, ohne den Coach jemals wieder zu brauchen. Ein anderer hingegen wird rückfällig, sobald der Coach ihm kurz den Rücken kehrt. Kurze Momente der Schwäche können gelegentlich vorkommen und beeinträchtigen den Gesamtprozess nicht, sofern man wieder auf den Kurs zurückfindet.

Ob und wann das Transition Team aufgelöst werden kann, hängt somit davon ab, zu welchem der beiden Kandidaten das Unternehmen gehört: Ist es eines, das seine Topform ohne Unterstützung beibehält oder ei-

nes, das auch nach vollendeter Transformation einen wachsenden Coach in Form eines Transition Teams benötigt? In welche Kategorie Ihre Organisation fällt, können Sie anhand Ihrer eigenen Erfahrungen aus vergangenen Change-Prozessen beurteilen: Wie nachhaltig waren die Veränderungen nach Abschluss der Change-Initiativen und konnte das Unternehmen alleine wieder zur Topform zurückfinden, nachdem es rückfällig geworden war? Stellen Sie sich bewusst diese Frage – dann wissen Sie, was Sie tun müssen, um die Topform Ihrer erfolgreichen agilen Transformation beizubehalten.

## Was sind die Erfolgsfaktoren für ein Transition Team?

Mit der richtigen Zusammenstellung des Transition Teams legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Transformation. Das sind dabei die Erfolgsfaktoren:

1. Die Geschäftsleitung befähigt und unterstützt das Team.
2. Die Geschäftsleitung ist durch mindestens ein Mitglied im Team vertreten.
3. Das Team arbeitet stark kundenorientiert (bei einem solchen Vorhaben sind die Mitarbeiter die Endkunden).
4. Alle Teammitglieder arbeiten mit hoher Kapazität im Transition Team (mindestens 50%).
5. Das Team arbeitet selbst agil, um als Vorbild im Unternehmen zu dienen.
6. Alle Teammitglieder besitzen bzw. entwickeln ein agiles Mindset.
7. Der Agile Coach oder Scrum Master besitzt große Expertise.

Die Vorgehensweise des Transition Teams lässt sich nicht einfach kopieren, Sie sollten sie individuell auf Ihr Unternehmen anpassen. Die beschriebenen Artefakte und Meetings sollen als Inspiration für Ihr Transformationsprojekt und die Arbeit in Ihrem Transition Team dienen. Wie lange Sie dieses Team im Unternehmen benötigen, hängt von der Kultur Ihres Unternehmens ab und von der Disziplin, die es für das Beibehalten neuer Verhaltensweisen und Prozesse aufbringt.

## Literatur

- Gloger, Boris: *Scrum Think big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen*, Carl Hanser Verlag, München 2017
- Sinek, Simon: *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio, New York 2011

Agile Sprachverwirrung beenden

# Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität



**Carsten Rasche**

Management Consultant und  
Agiler Coach bei der  
borisgloger consulting GmbH

## Management Summary

- Am Anfang des agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.
- Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, sollte sich ein Projektteam gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge verschaffen. Der agile Baum bietet sich als visuelle Workshop-Methode an, mit der sich innerhalb von einer Stunde das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen lässt. Der befüllte Baum kann später weiterverwendet werden.
- Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage und die agilen Werten als Wurzeln des Baums.
- Abschließend wird der Unterschied erklärt zwischen Doing vs. Being Agile. Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es werden je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Haben Sie schon einmal den folgenden oder einen ähnlichen Satz gehört? "In der Retro-Perspektive probieren Anwender das Produkt aus und geben direkt Feedback!" Hoppla, hier wurde wohl das **Sprint Review** aus dem **Scrum-Framework** mit der **Sprint Retrospektive** verwechselt.

Egal ob Kollegen oder Kunden sich mit hochgekrempelten Ärmeln in das erste agile Projekt stürzen oder sich auf einem Einführungsworkshop erstmal ein Bild von Agilität machen wollen: Am Anfang des agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup, und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.

## Babylonische Sprachverwirrung durch agiles Vokabular

Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, empfehle ich den Agilen Baum als Workshop-Methode, mit der Sie innerhalb einer Stunde gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge erstellen, das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen und mit dem befüllten Baum ein Ergebnis erhalten, das später weiterverwendet werden kann.

Projektleiter und Coaches von Teams hilft die Methode besonders in der Anfangsphase eines Projekts dabei, ein einheitliches Bild über agile Arbeitsmethoden herzustellen. Auf dieser Basis kann das Team entscheiden, mit welchen Aspekten der Agilität es sich verstärkt auseinandersetzen möchte und wie es die Werte und Prinzipien im Projektalltag leben möchte.

Der vorliegende Artikel liefert Ihnen zunächst eine kurze Anleitung, wie Sie den Baum in einem Workshop nutzen können und was Sie dafür benötigen. Anschließend werden überblicksartig die Inhalte erläutert, mit denen der agile Baum befüllt werden kann (agile Frameworks, Praktiken, Prinzipien und Werte), damit Sie die wichtigsten Inhalte parat haben, mit denen der Baum während eines Workshops befüllt werden kann. Abschließend erhalten Sie Anregungen für die Verwendung des Baums nach dem Workshop.

## Der agile Baum im Überblick

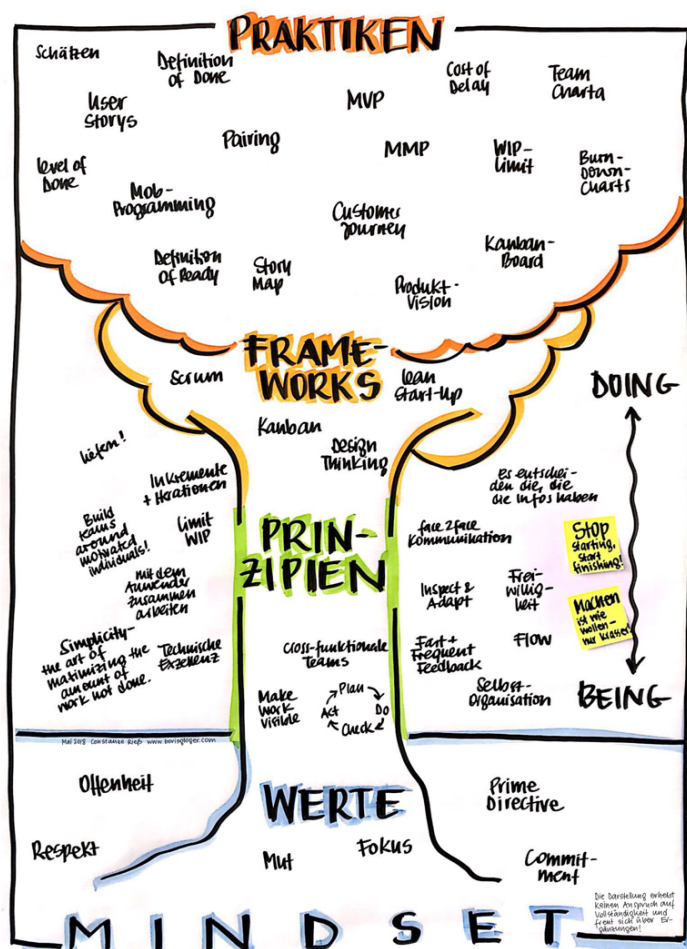


Bild 1: Der agile Baum mit seinen fünf Ebenen: Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken

Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage sowie die agilen Werten als Wurzeln des Baums.

Die Analogie "ohne starke Wurzeln gibt es keinen großen Baum" lässt sich treffend auf agiles Arbeiten übertragen: Nur wenn die agilen Werte beherzigt und gelebt werden, können agile Methoden ihr volles Potential entfalten!

Diesen Aspekt verdeutlicht auch der horizontale Pfeil auf der rechten Ebene des Baums: Agile Prozesse (beispielsweise die Rollen und Meetings von Scrum) kann man in einer Schulung in wenigen Tagen erlernen und anfangen umzusetzen. Schwieriger ist es, die Werte und das Mindset zu leben – dafür gibt es kein Patentrezept! Die Teammitglieder müssen unter sich aushandeln, was die Werte für das Team bedeuten und regelmäßig reflektieren, ob es die Werte lebt.

Der Agile Baum ist eine gute Methode, um mit diesem Prozess zu starten: Die Methode verdeutlicht Gruppen, wie wichtig Werte für das agile Arbeiten sind. Dies können Sie gut als Begründung verwenden, warum es sich lohnt, mit Ihrem Team dazu einen kurzen Workshop durchzuführen.

## So benutzen Sie den agilen Baum in einem Workshop

Die Idee, Agile Werte und Prinzipien und deren Zusammenhänge als Baum darzustellen, wurde schon in unzähligen Trainings verwendet; meist mündlich, aber manchmal auch visualisiert auf einem Flipchart.

Als interaktive Workshopmethode habe ich sie 2017 mit meiner Kollegin Constanze Rieß ausgearbeitet: Damals hatten wir die Aufgabe, in einer einstündigen Workshop Session einer Gruppe mit sehr heterogenem Wissensstand zu erklären, was Agilität ist und was sie auszeichnet. Das Konzept funktionierte gut – auch bei Führungsteams, die kaum Vorwissen besaßen – und seitdem verwenden nicht nur wir, sondern auch viele unserer Kollegen und Scrum Master, die wir ausgebildet haben, diese Methode in Workshops und Trainings.

In der Anwendung der Methode haben meine Kollegen von borisgloger consulting und ich die Erfahrung gemacht, dass der agile Baum besonders großen Nutzen stiftet, wenn das Wissen in der Gruppe zu Agilität unterschiedlich groß ist, z.B.: Einige Mitglieder haben bereits agil gearbeitet, andere kennen nur ein paar Begriffe wie Scrum oder Definition of Done. Im Workshop können Sie die Methode verwenden, um unter den Teilnehmern ein einheitliches Bild über Agilität herzustellen.

### Einsatzmöglichkeiten

Der beste Zeitpunkt dafür ist daher die Vorbereitungs- und Planungsphase eines Projekts. Denn zu diesem Zeitpunkt haben Team und Projektleiter manchmal noch freie Hand, wie sie vorgehen wollen – ob sie also mit Agilen Frameworks und Praktiken arbeiten wollen.

Aber auch wenn der Auftraggeber bereits entschieden hat, dass das Projekt mit agilen Methoden durchgeführt werden soll, lohnt der Einsatz des agilen Baums: Als **Scrum Master**, Agile Coach oder Projektmanager stellen Sie damit unter den Projektmitgliedern ein gemeinsames Verständnis darüber her, was Agilität ist, auf welchen Kernideen sie beruht (Werte, Prinzipien und Mindset) und mit welchen Methoden und Praktiken

künftig im Projekt gearbeitet wird. Möglicherweise ist noch zu klären oder gar zu entscheiden, welche agilen Methoden das Projektteam verwenden soll oder möchte.



Bild 2: Jedes Team muss für sich ein eigenes Verständnis über Agilität herstellen und die Begriffe mit Leben füllen

## Materialien für den Workshop

- Idealerweise haben Sie eine große Moderationswand, bespannt mit einem Papier. Für kleine Gruppen genügt evtl. ein Flipchart oder ein Whiteboard,
- Marker in mehreren Farben und
- mindestens 45 Minuten Zeit.

## Vorbereitung

- Zeichnen Sie die Grundstruktur des Baums mit den fünf Bereichen Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken auf die Moderationswand und kolorieren Sie zur leichteren Orientierung die einzelnen Bereiche in unterschiedlichen Farben. Am Rand können Sie Platz lassen für die horizontale Achse, die von Doing zu Being verläuft.
- Alternativ können Sie die am Ende des Artikels zur Verfügung gestellte Vorlage ausdrucken. Wir empfehlen sie im A1 oder A0 Format zu verwenden, damit alle Workshopteilnehmer sehen, wie der Baum langsam mit Inhalten gefüllt wird.
- Achten Sie darauf, dass genügend Platz neben den Wörtern Mindset, Werte usw. ist, damit Sie dort später Stichpunkte sammeln können.
- Stellen Sie die Moderationswand so auf, dass alle Teilnehmer sie sehen können. Wir empfehlen mit einem großen Stuhlkreis zu arbeiten und die Moderationswand in den Stuhlkreis zu integrieren.

## Durchführung

- Starten Sie mit einer offenen Frage wie: "Welche Begriffe aus dem Bereich Agilität kennen Sie bereits?" oder "Was zeichnet für Sie Agilität aus?" und weisen Sie darauf hin, dass Sie jeden Begriff gemeinsam auf der Moderationswand einordnen werden.



- Geben Sie den Teilnehmern 2-3 Minuten Zeit, um sich Gedanken zu machen. Bei größeren Gruppen bietet es sich an, die Teilnehmer zu bitten, sich auf die aus ihrer Sicht drei bis vier zentralen Aspekte zu beschränken.
- Stellen Sie kurz die verschiedenen Bereiche des Baumes vor.
- Nun berichten die Teilnehmer reihum kurz von ihren Erfahrungen mit Agilität. Der oder die Teilnehmer/in nennt jeweils einen Begriff und Sie notieren ihn in dem entsprechenden Bereich des Baums.
- Als Alternative können die Teilnehmer ihre Begriffe auch auf je einen Klebezettel schreiben und sie nacheinander vorstellen.
- In der Regel lassen wir einen Teilnehmer alle Begriffe vorstellen, die er oder sie notiert hat. Nachfolgende Teilnehmer, die den gleichen Begriff aufgeschrieben haben, können ihn dann noch einmal nennen (in der Klebezettel-Version auch gerne dazu hängen) und bei Bedarf dazu etwas ergänzen oder den Vorredner korrigieren wollen.
- Befüllen Sie den agilen Baum nach und nach mit den genannten Schlagworten oder Klebezetteln, die den entsprechenden Bereichen des Baumes zugeordnet werden; dazu fragen Sie denjenigen, der den Begriff genannt hat, in welchen Bereich des Baumes er den Begriff einordnen würde. Falls ein Begriff falsch eingeordnet wird, können Sie entweder die Gruppe um Hilfe bitten, um eine Diskussion anzuregen oder Sie korrigieren es selbst, wenn die Zeit nicht für eine gemeinsame Diskussion reicht.
- Je nach Bedarf der Gruppe bietet es sich an, einzelne Begriffe ausführlicher zu erklären. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise **den Begriff Design Thinking (siehe Glossareintrag)** einbringt und Sie sehen viele fragende Gesichter, lassen Sie die Person den Begriff kurz erklären oder übernehmen Sie selbst die Erklärung.
- Während sich die Moderationswand nach und nach füllt, erklären Sie die Struktur des Baumes und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen. Das funktioniert sowohl von oben nach unten (wie in diesem Artikel) als auch von unten nach oben. In dem Zusammenhang können Sie auch die Horizontale Achse Doing <-> Being Agile einführen und erklären (dazu später mehr).
- Falls es spezielle Punkte oder Frameworks gibt, über die Sie die Teilnehmer der Session informieren wollen – z.B., weil Sie genau diese Methode in dem Projekt einsetzen wollen – schreiben Sie diese Punkte im Vorfeld auf Klebezettel. Dann können Sie diese Zettel gegen Ende der Session schnell durchsehen und die Punkte, die noch nicht genannt wurden, ergänzen.
- Zum Ende der Session können Sie die Teilnehmer fragen, mit welchen Themen sie sich – möglicherweise auch unabhängig von dem konkreten Projekt – in Zukunft gerne intensiver auseinandersetzen wollen. Das können Sie nutzen, um Themen für nachfolgende Learning Sessions zu organisieren. Möglicherweise gibt es in dem Projekt ja Personen mit viel Erfahrung, die ihr Wissen mit den Kollegen teilen wollen. Der Vorteil: Die Projektmitglieder kommen mit Fragen zu Agilität nicht nur auf Sie zu, sondern werden angeregt, das Wissen der gesamten (Projekt-) Gruppe zu nutzen.
- Behalten Sie die Uhr im Blick: 45 Minuten sind mit einer großen oder einer redseligen Gruppe schnell um. Wenn das Vorwissen sehr unterschiedlich ist oder viel Klärungsbedarf besteht, können Sie auch bis zu 90 Minuten aufwenden (diese Maximaldauer gilt als Good-Practice für alle Lernformate).
- Für den Fall, dass sich in der Gruppe Personen befinden, die agilen Methoden gegenüber kritisch eingestellt sind: Am besten unterbinden Sie eine aufkommende Diskussion schnell, indem Sie auf das Ziel der Session verweisen: Einen Überblick über und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen agilen

Methoden herzustellen. Möglicherweise können Sie mit den Teilnehmern einen anderen Ort finden, an dem diese ihre Bedenken äußern können.

## Die Bestandteile des agilen Baums

### Praktiken

In der Baumkrone befinden sich agile **Praktiken**. Das sind konkrete Werkzeuge, wie zum Beispiel eine **Definition of Done**, **User Storys** oder eine **Persona** (siehe jeweils das Glossar). Einige der Praktiken, wie beispielsweise die Arbeit mit Taskboards oder täglichen kurzen Meetings (Daily-Stand Up), haben mittlerweile Einzug in viele Projekte gefunden – unabhängig davon, ob in diesen Projekten agil gearbeitet wird. Wenn Sie Teilnehmer danach fragen, was sie mit Agilität verbinden, berichten viele von diesen konkreten und teilweise sichtbaren Dingen, wie einem Backlog oder einem Release Plan. Entweder weil sie es selbst verwenden oder bei Kollegen gesehen haben.

Die Praktiken entstammen meist aus einem der agilen Frameworks, wo sie genauer beschrieben werden. In der Praxis werden in der Regel mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die heraus, die zu ihrem aktuellen Projekt bzw. Kontext passen.

Diese Werkzeuge helfen Teams dabei, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen und sind eine Sammlung von Good Practices, die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Praktiken können natürlich auch einzeln und unabhängig von sonstigen Frameworks genutzt werden.

### Frameworks

Das mittlere Geäst ist der Bereich der agilen Frameworks. Die Frameworks fassen verschiedene Praktiken zu einem genauer beschriebenen Vorgehensmodell zusammen. Das Scrum-Framework besteht beispielsweise aus dem Ineinandergreifen bestimmter Rollen, Meetings und Artefakte und ist dadurch viel mehr als die situative Kombination verschiedener Praktiken.

Wie bereits erwähnt, haben viele der einzelnen Praktiken ihren Ursprung in einem der großen Frameworks. Die Arbeit mit *Taskboards* (z.B. Kanban) kommt beispielsweise aus dem Lean Management und die Arbeit mit *User Storys* aus dem Extreme Programming. Bemerkenswert ist, dass die beiden Praktiken so gut funktioniert haben, dass sie im Zuge der Weiterentwicklung von Scrum auch Teil des Scrum-Frameworks geworden sind.

Wenn Sie sich in ihrem Projektteam die Frage stellen, welches der konkreten Frameworks am geeignetsten ist, empfehlen wir Ihnen im Anschluss an die Workshopeinheit zum agilen Baum die **Stacey-Matrix als Entscheidungshilfe für das geeignete Vorgehen vorzustellen**. Falls es Ihr Projektziel ist, neue Business Modells zu entwickeln, lohnt sich auch ein Blick in das **Lean Start Up Framework** (siehe Glossareintrag).

### Prinzipien

Im und um den Baumstamm finden sich die agilen Prinzipien wie Face-to-face-Kommunikation, Kundenzentrierung und Selbstorganisation (siehe dazu u.a. "**Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern**"). Die Prinzipien erinnern Teams konstant daran, was wichtig für die eigene Zusammenarbeit und die Organisation ist.

Der Baumstamm dient hier als Metapher: Zwar kann ein Team sich einzelne agile Praktiken herausgreifen und diese anwenden; wenn es die agilen Prinzipien aber nicht lebt, werden die Praktiken nur einen Bruchteil ihrer Wirkung entfalten! Denn die Prinzipien bilden die Grundlage agilen Arbeitens. Beispiel: Ein Team kann mit den schönsten Scrum Boards arbeiten und dennoch das Prinzip Kundenfokussierung komplett missachten, indem es z.B. kein Feedback einholt. Das Team kann die Zusammenarbeit trotzdem als extrem positiv wahrnehmen. Das entwickelte Produkt erfüllt am Ende aber womöglich nicht seinen Zweck.

### Missverständnisse ausräumen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmern zu diesem Bereich viel einfällt. Das sollten Sie nutzen, denn im Dialog über Prinzipien lassen sich Missverständnisse aufdecken und ausräumen. Was genau ist beispielsweise ein cross-funktionales bzw. funktionsübergreifendes Team? Viele vermuten fälschlicherweise, dass jeder im Team plötzlich alles können müsse. Tatsächlich ist damit das Prinzip gemeint, das genau die verschiedenen Fähigkeiten, unterschiedlichen Fachlichkeiten bzw. Funktionen in einem Team vertreten sein können, die es braucht, um das jeweilige Produkt zu entwickeln. Ähnlich verbreitet ist die irrige Annahme, dass die Teammitglieder sich auf die Aufgaben beschränken, die ihrer jeweiligen Spezialisierung entsprechen. In Wahrheit liefert das Team gemeinsam, sodass mit der Zeit ein Know-how-Transfer stattfindet und sich neben der eigenen Expertise das Generalistentum verstärkt (siehe dazu "So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit").

Auch wird ab und an etwas naiv angenommen, dass das effiziente Liefern der Produkte, die den Anwendern nützen, eine Frage des richtigen Frameworks sei – wenn man z.B. nur diszipliniert genug Rollen, Meetings und Artefakte von Scrum verwendet. Dabei vergisst man nämlich das – ganz zentrale – **Prinzip der technischen Exzellenz**: Darunter versteht man den Antrieb agiler Teammitglieder, sich fachlich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre Profession bestmöglich auszuführen und Qualität zu liefern.

Denn darum geht es doch: regelmäßig und zuverlässig zu liefern; in jedem Sprint, jeder Iteration! Die Anwender probieren das, was das Team gebaut hat, tatsächlich aus und geben direktes Feedback. Daher bilden die Prinzipien "Liefern" und "kontinuierliche Verbesserung" (siehe den Glossareintrag zum PCDA-Zyklus) die Grundlage für den ganzen Baum.

Die ursprüngliche Liste der zwölf agilen Prinzipien entstammt dem Agilen Manifest ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)) und wurde im Zuge der Entwicklung von weiteren Frameworks wie Kanban durch spezifischere Prinzipien ergänzt. Weil die Prinzipien so grundlegend sind, sollten Sie darauf achten, dass alle wichtigen Prinzipien genannt werden. Um das zu garantieren, können Sie diese Prinzipien auf Klebezetteln vorbereiten und bei Bedarf selbst einbringen (siehe oben).

### Werte

Die Wurzeln des Baums bilden die agilen Werte. Die Werte sind der Nährboden und die Basis für die Prinzipien und Praktiken. Werte sind grundsätzlich als wünschenswert anerkannte Vorstellungen, die sowohl Individuen als auch Gruppen Orientierung geben. Im agilen Kontext beschreiben die Werte eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die 5 Beteiligten für ihre Arbeit einigen.

Schon bei den ersten Berührungspunkten sollten MitarbeiterInnen und deren Organisationen miteinander aushandeln, ob und wie sie die Werte leben wollen. Denn Werte sind oft mehrdeutig – im Gegensatz z.B. zu

Praktiken oder Prinzipien, mit denen klare Handlungen (wie das Pull-Prinzip) oder konkrete Dinge (wie ein Backlog oder ein Taskboard) verbunden sind.

Der Prozess des gemeinsamen Aushandelns im Team ("Was bedeutet dieser Wert für uns konkret? Und woran erkennen wir, dass wir ihn beachten?") macht die Werte erst lebbar. Hier ist wichtig, dass die regelmäßig im gesamten Team reflektiert werden ob sie gelebt werden und an welchen Werten das jeweilige Team noch arbeiten kann. Überspringen Sie diesen Punkt nicht! Als Meeting bietet sich hierfür beispielsweise die Retrospektive an.

## Herkunft und Entwicklung der agilen Werte

Die ursprünglichen vier Wertepaare stammen aus dem **Agilen Manifest**:



**Individuen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen  
**Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation  
**Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung  
**Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

Um zu betonen, wie zentral die richtige Haltung beim Arbeiten mit **Scrum** ist, haben dessen Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland (die auch Mitverfasser des Agilen Manifests sind) 2016 die fünf Werte *Fokus, Mut, Offenheit, Respekt und Commitment* zum Scrum Framework hinzugefügt (siehe auch den Blogbeitrag "[Scrum Guide 2016: Putting the heart back into it](#)"). Die Werte dienen Teams und Organisationen zur Reflexion. Die Leitfrage ist: "Leben wir die Werte? Und falls nicht: Was können wir tun, um das zu ändern?"

Eine kontinuierliche Betrachtung und Reflexion der Werte – beispielsweise in Retrospektiven – unterstützt die nachhaltige Anwendung von Scrum. Woran genau machen Sie z.B. fest, dass jemand in Ihrer Organisation oder in Ihrem Projekt mutig handelt? Wann haben Sie das beobachtet? Erzählen Sie sich Geschichten von tatsächlich Erlebtem und arbeiten anschließend mit Ihrem Team heraus, wie das Leben der Werte sich in konkretem Handeln manifestieren könnte bzw. sollte.

Ein weiteres Beispiel für einen agilen Wertekanon findet sich bei **Kanban**. David Anderson – der Begründer von Kanban in der IT – ist davon überzeugt, dass Kanban nur erfolgreich ist, wenn die Anwender aus der Überzeugung der Werte agieren (Anderson 2016). Die neun Kanban-Werte sind *Transparenz, Balance, Kollaboration, Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung, Verständnis, Vereinbarung und Respekt*.

Nehmen Sie sich Zeit für diesen Bereich und achten sie darauf, dass die Teilnehmer das Zusammenspiel der Wertebene mit dem restlichen Teil des Baums verstehen! Häufig fallen Teilnehmern nur wenige Werte ein. Verdeutlichen Sie daher, das erfolgreiche agile Arbeiten sich aus diesen Werten speist (Stichwort Wurzeln). Beispielsweise kann ein Scrum-Team gleichzeitig an verschiedenen Produkten arbeiten. Der Nutzer wird neue Produkte aber nicht schneller als in einem klassischen Projekt bekommen, weil dem Team der Fokus fehlt.

## Agiles Mindset

Unterhalb der Wurzeln des Baums befindet sich das Mindset. Häufig sagen Teilnehmer einer Session: "Agilität erfordert eine andere Haltung und Einstellung zur Arbeit". Konkret hat ein Abteilungsleiter in einem unserer letzten Workshops gesagt: "Ich habe bei agilen Teams beobachtet, dass die einzelne Person viel mehr

Verantwortung für ihr Handeln sowie den Erfolg des Teams übernimmt". "Mache statt jammere!" haben wir auch schon das ein oder andere Mal gehört.

Spannend ist, dass weder im Agilen Manifest noch in Frameworks wie Scrum oder Kanban definiert wird, was genau ein agiles Mindset ist. Der erste Satz des Agilen Manifests gibt unserer Meinung die Stoßrichtung der Verfasser in diesem Zusammenhang vor: "Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen". In der agilen Community gibt es viele Praktiker, die genau diese Haltung in den Mittelpunkt stellen.

### Eine Frage der Einstellung

Genau das kann man auch in der Praxis beobachten. In Teams, die agil arbeiten möchten, hört man Teammitglieder, Führungskräfte oder Scrum Master oft sagen, Mitarbeiter X habe die richtige Einstellung und verstehe, was die Organisation in Zukunft braucht. Mitarbeiter Y hingegen passe mit seiner hierarchiegeprägten Denkweise und seinem Handeln nach Vorschrift nicht in ein selbstorganisiert arbeitendes Team – "ihm fehlt das richtige Mindset".

Susan McIntosh – eine erfahrene Agile Coachin aus den USA – hat die Aussagen aus dem Agilen Manifest und die Prinzipien der verschiedenen agilen Frameworks systematisch zusammengefasst und daraus sieben Punkte abgeleitet, die ein agiles Mindset prägen (McIntosh 2016). Alle Punkte beinhalten eine Kerneigenschaft, die für uns bei borisloger consulting das agile Mindset definiert:

### Das Bewusstsein, dass jeder Einzelne sein Arbeitsumfeld gestalten kann und die (Handlungs-)Fähigkeit hat, es zu tun!(Rasche 2019)

Ein agiles Mindset ist die innere Einstellung einer Person, die sich aus zwei Ebenen zusammensetzt:

- **Reflexionsfähigkeit:** Personen mit einem agilen Mindset können Situationen reflektieren und analysieren. Sie haben ein Gespür dafür, welche Prozesse, Handlungen von Teammitgliedern und Managern sowie Praktiken einem agilen Miteinander entsprechen und welche nicht.
- **Handlungsfähigkeit:** Solche Personen sind in der Lage, Widersprüche konstruktiv anzusprechen, gemeinsam mit ihrem Umfeld geeignete Lösungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen. Auch in Situationen, in denen die ersten Versuche scheitern, bleiben sie hartnäckig und probieren die Veränderung auf einem anderen Weg herbeizuführen.

Warum die Zweiteilung? Wir stellen in unserer Arbeit häufig fest, dass es in Teams Personen gibt, die fundiertes Wissen über agile Prinzipien, Praktiken und Werte und eine agile Grundhaltung besitzen. Ihnen fehlt aber die Fähigkeit, die Initiative zu übernehmen und sich aktiv für eine Veränderung der Situation einzusetzen.

! Das Mindset wird durch das Umfeld geprägt, in dem sich eine Person befindet, daher gibt es auch kein richtiges oder falsches Mindset. Es gibt nur Mindsets, die für die aktuellen Herausforderungen einer Organisation passend oder weniger passend sind.

! Agile Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern vor allem Selbstorganisation und Flexibilität. Die Fähigkeit, das eigene Arbeitsumfeld zu gestalten, ist daher eine der entscheidenden Eigenschaften, die Mitarbeiter benötigen, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein. Gleichzeitig braucht die Organisation viele Mitarbeiter mit diesem Mindset, damit eine agile Kultur entstehen kann.

## Doing vs. Being Agile

Parallel zum Baumstamm befindet sich eine Linie, die vom "Doing" (an der Baumspitze) zu "Being Agile" (am unteren Ende der Wurzeln) verläuft. Obwohl das erste Wertepaar des Agilen Manifests konstatiert: "Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen" liegt der Fokus beim Start mit der Auseinandersetzung mit agilem Arbeiten sehr häufig auf den Prozessen und Tools. Wieso passiert das?

Prozesse und Praktiken lassen sich durch Schulungen und durch einfaches Ausprobieren wesentlich leichter einführen: Das "Doing Agile" kann ein Team inhaltlich innerhalb eines Tages erlernen. Ein viel längerer und anstrengender Weg ist es, die Werte in die gemeinsame Kultur eines Teams, eines Projekts oder gar einer gesamten Organisation zu integrieren. Die größte Herausforderung beim Starten mit agilem Arbeiten ist es immer, den richtigen Mix in der Auseinandersetzung mit den Bereichen Prozesse, Strukturen, Praktiken, Frameworks und Mindset zu finden.

Für den Anfang ist es vollkommen in Ordnung, die agilen Praktiken und Prozesse nach Lehrbuch anzuwenden – ohne zunächst genau zu wissen, was ein agiles Mindset ist. Wir empfehlen dringend z.B. Scrum genauso auszuprobieren, wie es im Scrum Guide steht. Denn dadurch findet eine wichtige Kontextverschiebung statt. In einem Team funktionieren die Dinge plötzlich anders als früher: Auf einmal gibt es einen Produkt Owner und einen Scrum Master und eine Reihe von Meetings, in denen jedes Teammitglied gleichberechtigt ist.

### Lernen durch Ausprobieren und Fehler machen

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass anfangs einige der Werte missachtet werden. Das macht aber nichts, denn über das Ausprobieren, das Fehlermachen und das Weiterentwickeln der Praktiken und Prozesse – z.B. in Retrospektiven – erkennt das Team allmählich, was "Being Agile" bedeutet – nämlich Anpassungsfähigkeit. Mit jeder neuen Erfahrung werden – basierend auf den Werten und Prinzipien – die Prozesse und Praktiken an das eigene Arbeitsumfeld angepasst. Agilität breitet sich organisch aus, wird weiterentwickelt und im Laufe der Zeit von einer wachsenden Zahl von Personen verstanden.

! Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es wird je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

## Verwendung des Baums nach dem Workshop

Der Workshop ist vorbei. Sie packen die Materialien zusammen und erstellen als letzten Schritt eine kurze Fotodokumentation, damit jeder Teilnehmer den Baum mitnehmen und im Nachgang entscheiden kann, mit welchen Elementen sich die Gruppe bei einem vereinbarten Vertiefungstermin beschäftigen möchte.

In der Reflexion über die Methode stellen wir immer wieder fest, dass sie einen großen Vorteil hat: Durch das Vereinheitlichen des Wissens der Teilnehmer müssen Sie nicht bei 0 starten: Teilnehmer mit größerer Erfahrung teilen ihr Wissen über Agilität. Dadurch stehen Sie weniger in der Rolle des alleinigen "Erklärers" und gleichzeitig bringen die Teilnehmer häufig schon Beispiele aus ihrem eigenen Arbeitskontext.



Der Baum mit seinen Metaphern (u.a. Prinzipien als Stamm und Werten als Wurzeln) bietet den Teilnehmern eine Struktur, die leicht verständlich ist und sich rekonstruieren lässt. Im Anschluss an solche Workshops berichten uns viele Teilnehmer, dass sie mit Hilfe des Baums ihren Kollegen oder Vorgesetzten vom Gelernten berichten und selbständig argumentieren, weshalb das bloße Anwenden von Praktiken bei gleichzeitigem Ignorieren der zugrundeliegenden Werte deutlich unter der möglichen Wirksamkeit zurückbleiben wird.

## Weitere Anregungen

Dank seiner klaren Struktur hilft der Baum zudem die Zusammenhänge der Bereiche darzustellen – so lassen sie sich leichter verstehen und behalten. Außerdem kann die Moderationswand wiederverwendet werden: um den Baum weiterzuentwickeln, Wissen aufzufrischen oder in folgenden Sessions detailliert auf einzelne Punkte anzugehen.

Viele Teams mit denen wir gearbeitet haben, widmen in der Anfangszeit ein etwa halbstündiges Meeting in der Woche der Reflexion eines der Elemente des Agilen Baums. Sie nehmen sich beispielsweise einen Agilen Wert vor und besprechen, was er für sie im Team bedeutet oder sie prüfen, wie sie eine der Praktiken aktuell leben.

Die Anzahl der agilen Praktiken, Frameworks und Methoden ist groß. Falls Sie weitere Anregungen benötigen, womit der agile Baum gefüllt werden könnte, **empfehlen wir den Talk von Craig Smith "40 Agile Methods in 40 Minutes"** und **eine dazu erstellte Grafik von Lynne Cazaly**.

Und zu guter Letzt eine Anmerkung: Natürlich erhebt der agile Baum keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Baum ist, wie jedes agile Artefakt, eine Visualisierung des gemeinsamen Kontextes und dient als Einladung zu weiteren Gesprächen und Diskussionen.

## Literatur

- Anderson, D.J.; Carmichael, A.: Essential Kanban Condensed. Blue Hole Press, 2016.
- McIntosh, Susan: What Exactly is the Agile Mindset? InfoQ 2016, frei verfügbar unter: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset, 2016>
- Rasche, Carsten: Sein statt Schein: Woran Sie ein Agiles Mindset erkennen und wie Sie es fördern können, borisgloger 2019, nach Anmeldung frei verfügbar unter: <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: Scrum Guides, aktuelle Scrum-Guide-Version von November 2017 online einsehbar unter: <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Agiles Spiel für die Teamentwicklung

# Drei agile Grundlagen spielerisch erleben mit Magic Maze



**Sebastian Schneider**

Informatiker, Scrum-Experte  
und Blogger

## Management Summary

- Nur wer etwas selbst anwendet, begreift die Mechanismen des Erfolgs richtig. Daher eignen sich agile Spiele ausgezeichnet, um Einsteigern die Vorteile, Werte und Prinzipien agilen Arbeitens nahezubringen.
- Bei dem Brettspiel Magic Maze steuern bis zu acht Spieler vier Helden, die ein Kaufhaus ausrauben und anschließend daraus entkommen müssen. Dabei sind alle gleichzeitig am Zug und es darf nicht geredet werden.
- Die Spiel-Prinzipien entsprechen den Grundlagen von Agilität, den die Spieler müssen 1. in Echtzeit handeln, können ihre Spielzüge also nicht planen, 2. haben jeweils begrenzte Fähigkeiten, müssen also kooperieren und 3. dürfen sich nur bei bestimmten Anlässen austauschen, um Ihre ansonsten non-verbale Zusammenarbeit zu verbessern.

Magic Maze ist ein Gesellschaftsspiel, welches sich hervorragend für die Arbeit und das Simulieren agiler Praktiken und Verhaltensweisen eignet. Wenn Sie und Ihr Team bereits erste Erfahrungen im agilen Kontext gesammelt haben (z.B. agiles Arbeiten, Scrum, Kanban) und für ein tieferes Verständnis typische agile Grundlagen spielerisch erfahren möchten, lege ich Ihnen Magic Maze ans Herz: Ich selbst habe einige Male eine Viertelstunde mit Teams investiert, die danach ihre Arbeitsweise bezüglich Fähigkeiten hinterfragt, Änderungen bei Retrospektiven vorgenommen oder überhaupt einen ersten Einblick von Komplexität bekommen haben.

Magic Maze ist ein kooperatives Brettspiel, bei dem vier Helden das gleichnamige Einkaufszentrum ausrauben. Beim **Deutschen Spielepreis** 2017 belegte das Spiel den 9. Platz. Das Spiel bricht mit den typischen Abläufen und Gewohnheiten gewöhnlicher Spiele, weil es in Echtzeit (statt rundenbasiert) und unter Zeitdruck abläuft (Sie spielen nur 3 bis höchstens 15 Minuten), die Spieler (fast nur) non-verbal miteinander kommunizieren können und jeder Spieler alle Figuren steuern darf (aber jeder nur ein oder zwei Fähigkeiten besitzt).

Die Heldengruppe (bestehend aus Barbar, Zwerg, Elf und Zauberer) wird von bis zu acht Spielern gesteuert und erkundet gemeinsam das Einkaufszentrum, besorgt sich Ausrüstung (Waffen und Zaubersprüche) und muss am Ende aus dem Einkaufszentrum fliehen. Dabei müssen alle Spieler zusammenarbeiten, da jeder nur sehr begrenzte Fähigkeiten besitzt, beispielsweise nur ein Spieler die Helden die Rolltreppen im Einkaufszentrum benutzen lassen kann.

Dieser Zusammenhang lässt sich auf den typischen Alltag vieler komplexer Projekte übertragen, der mit einer gewissen Unsicherheit verbunden ist. Das wirklich interessante an dem Spiel ist, dass es Sie dazu anregt, Ihre eigene Arbeitsweise und Gedankenwelt zu hinterfragen. Denn die Prinzipien des Spiels lassen sich wunderbar auf die Projektarbeit und die Produktentwicklung übertragen:

- **Interaktiv handeln statt ausführlich planen Handeln und ausprobieren statt lange planen.** Das Umfeld, in dem Sie aktiv sind, ist komplex, Sie können Ihre Spielzüge nicht planen und müssen auf die Situationen umgehend reagieren, um voranzukommen.
- **Erfolg hat nur das multidisziplinäre Team.** Die Zeiten sind vorbei, in denen Experten alles für sich in Ruhe analysieren und lösen konnten. Sie benötigen das Team, um etwas zu entwickeln und Wert für den Kunden zu erstellen. Heute arbeiten verschiedene Disziplinen zusammen und erreichen im Team viel mehr als die Summe der einzelnen Individuen.
- **Das eigene Vorgehen reflektieren, um es zu verbessern.** Sie verwenden einen festgelegten Zeitabschnitt für die Verbesserung der eigenen Abläufe. Nur durch die konsequente und regelmäßige Überprüfung Ihres Vorgehens können Sie Ihre Arbeitsabläufe auch konsequent verbessern.

Im Folgenden stelle ich Ihnen die oben genannten Prinzipien des Spiels im Detail vor und zeige Ihnen anhand eines Beispiels auf, welchen Bereich der Agilität diese Spielsituation adressieren kann. Bedenken Sie bitte: Wie beim agilen Arbeiten müssen Sie ins Tun kommen, das Spiel also tatsächlich spielen, um einen Lerneffekt zu erzielen.

## Interaktiv handeln statt ausführlich planen

Fast alle Gesellschaftsspiele funktionieren rundenbasiert: Der erste Spieler würfelt, bewegt seine Figur, kämpft, kauft oder handelt und gibt irgendwann den oder die Würfel an den nächsten weiter. Die anderen überlegen sich unterdessen, was sie als nächstes tun und wie sie neue Entwicklungen für sich nutzen können.

Magic Maze ist viel dynamischer und weniger planbar: Jeder Spieler ist andauernd gefordert, alle Figuren mit den ihm zur Verfügung stehenden Fähigkeiten zu bewegen und im Sinne des gemeinsamen Ziels voranzubringen. Zudem hängen die eigenen Aktionen unmittelbar mit den Möglichkeiten der anderen Spieler zusammen. Beispielsweise hat nur ein Spieler die Fähigkeit, die Rolltreppen im Einkaufszentrum nutzen. Dazu müssen seine Mitspieler aber die Helden an den Beginn einer Rolltreppe bewegen.

Dazu kommt, dass wir uns bei Magic Maze das Spielfeld Stück für Stück erschließen bzw. erkunden müssen (vergleichbar mit Ihrem Projektumfeld). Wir starten einem Startplättchen und wie sich das Einkaufszentrum dann tatsächlich aufbaut (es kann aus bis zu 24 Plättchen bestehen) hängt ab von unbekannten Variablen.

### Der Bezug zum Berufsalltag

Wir kennen sequentielles Vorgehen aus planbaren und absehbaren Projektumgebungen. Die Produktion einer Zündkerze beispielsweise ist aus Sicht der Herstellung ein Vorhaben, das Sie recht gut voraussagen können. In diesen Projektumgebungen ist dieses Vorgehen sinnvoll und berechtigt. In einem unbeständigen Markt stößt dieses Vorgehen schnell an Grenzen, da die Realität sich schnell ändert und unsere Pläne überholt.

Um in Magic Maze erfolgreich zu sein, benötigen wir statt eines sequentiellen Vorgehens das interaktive Handeln aller Beteiligten; in dem Sinne, dass sie sich gegenseitig ergänzen, da die Situation jederzeit komplex ist und keinen klaren Ablauf vorgibt. Sie müssen sich mit einem neuen Vorgehen anfreunden, damit Sie

einen komplexen Rahmen überhaupt handhaben können. Den ein oder anderen Spieler wird dieses Vorgehen überfordern oder er wird es gar ablehnen, weil es ihm nicht guttut. Ähnliche Reaktionen erlebe ich immer wieder auch in agilen Transformationsprojekten in Unternehmen.

Diese Situation erfordert ein neues Denken, das Hinterfragen bisheriger Abläufe, sodass neue Ideen entstehen können. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass kein Vorgehen besser als ein anderes ist, sondern jedes Problem ein passendes Werkzeug benötigt. Da Sie in Magic Maze eben nicht wissen, was als nächstes passiert (welches Teil des Spielfeldes wird gelegt? Welche Aktion nimmt die anderen Spieler vor, etc.), benötigen Sie auch ein Vorgehen, welches zu dieser unsicheren Situation passt.



Bild 1: Das Spielfeld ist bei jedem Spiel anders – neue Spielplan-teile müssen erst "erkundet" werden

## Erfolg hat nur das multidisziplinäre Team

Bei Magic Maze gewinnt das Team gemeinsam, falls es ihm gelingt, seine Fähigkeiten so zu kombinieren, dass alle Helden ihre Ausrüstungsgegenstände finden und das Einkaufszentrum verlassen, bevor die Zeit abgelaufen ist.

Bei fast allen Gesellschaftsspielen gibt es am Ende genau einen Gewinner (oder ein Gewinnerteam, wie bei Tabu z.B.): Es gewinnt der, der die meisten Fragen richtig beantwortet, die meisten Straßen kauft, das meiste Geld oder die meisten Punkte sammelt. Dieses Schema gilt in unserer Gesellschaft auch im realen Leben: Schon Kinder lernen, dass am Ende nur einer die beste Klassenarbeit haben kann und auch im Beruf galt bis vor dem Siegeszug der Agilität, das nur einer dem Chef das beste Ergebnis liefern oder den meisten Umsatz erwirtschaften kann.

Bei Magic Maze erreicht der Einzelne nichts, weil seine Fähigkeiten begrenzt sind. Stattdessen müssen Sie (non-verbales) Teambuilding betreiben und sich mit ihren Fähigkeiten gegenseitig unterstützen. Da jeder die Figuren ständig bewegen darf, ist auch die Gefahr groß, dass man sich gegenseitig blockiert (die Figuren dürfen sich nicht überspringen).

Sie müssen untereinander schweigen, sodass der einzelne sein Wissen nicht anstandslos teilen kann. Stattdessen kann ein Spieler, der einen guten Spielzug erkennt, für den ein anderer die nötige Fähigkeit besitzt, den anderen Spieler nur allgemein dazu auffordern, etwas zu unternehmen, indem er ihm einen Spielstein hinstellt (ein sogenanntes Token).



Bild 2: Jeder Spieler erhält eine Karte, die ihm ein bis zwei Fähigkeiten gibt, die er für jeden Helden nutzen kann. Die Karte links oben erlaubt es einem Spieler z.B., die Helden über Rolltreppen zu schicken und der Besitzer der unteren Karte kann die Helden nach rechts bewegen.

Auf diese Art lernen die Mitspieler, als eine Art sogenannter T-shaped-Teammitglieder zusammenzuarbeiten. In solchen Teams haben alle ein breites Wissen (horizontaler Strich des "T's") und Spezialfähigkeiten (der vertikale Strich des "T's") (siehe zu diesem Thema auch "[So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit](#)").

### Der Bezug zum Berufsalltag

Gemeinsam sind wir stark. Das gilt auch und insbesondere für ein agiles Team, denn auch dieses erreicht seine gemeinsame Velocity nur, wenn sich die Mitglieder häufig austauschen und ein Verständnis dafür entwickeln, wie der andere tickt und arbeitet. So benötigen Sie auch hier eine gute Zusammenarbeit, "Absprachen" und müssen auf die anderen Teammitglieder Rücksicht nehmen und deren Fähigkeit nutzen. Nur so finden die Teammitglieder gemeinsam ein Tempo, in dem sie dauerhaft arbeiten und ihre Aufgaben erledigen können. Egal, wie gut die Spieler Magic Maze durchdrungen haben, wenn sie nicht miteinander harmonieren, werden die Helden gefasst.

## Das eigene Vorgehen reflektieren, um es zu verbessern

Mehrmals im Spiel bekommen die Spieler die Gelegenheit, kurz über den eigenen Prozess, die Abläufe und das Erlebte zu reflektieren. Allerdings läuft die Zeit währenddessen weiter, was die Spieler zu einer zielorientierten Kommunikation zwingt: Zu wenig Kommunikation über das Erlebte wird keine Änderungen herbeiführen, bei zu viel Kommunikation ist die Gefahr groß, dass die Spielzeit schlicht ausgeht.

### Der Bezug zum Berufsalltag

Wie oft tun wir Dinge immer auf die gleiche Art und Weise, selbst wenn diese nicht optimal laufen? Die Versuchung, eingetretenen Pfaden zu folgen, ist groß, selbst wenn diese nicht immer ans Ziel führen. Neue Dinge und sogar Verbesserungen werden zugunsten dessen oft ignoriert.

Agilität setzt deswegen stark auf Transparenz sowie auf Inspect and Adapt. Sich regelmäßig bewusst Zeit zu nehmen, um den eigenen Prozess zu hinterfragen, hilft, um diesen zu optimieren und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Sollten Ihre Teammitglieder die Retrospektiven als reine Pflichttermine betrachten, könnte eine Partie Magic Maze Abhilfe schaffen. Das Spiel führt uns vor Augen, wie wertvoll diese gemeinsame Zeit der Reflexion ist.

## Fazit

Wie bei allen Simulationen gilt: Die Nachbesprechung ist entscheidend und jeder ist selbst gefordert, nach Bezügen für seinen beruflichen Kontext zu suchen, um die Impulse zu nutzen. Wer sich darauf einlässt, findet Möglichkeiten, um mit den Kollegen Situationen auf einer empirischen Basis zu diskutieren. Am einfachsten ist es, für die Nachbesprechung klare und offene W-Fragen zu stellen, z.B.: "Welche Parallelen können wir zu unserem Projektalltag ziehen?" oder, wenn Sie auf bestimmte Situationen hinauswollen: "Wann haben wir diese Zeit zur Reflexion in unserem Projekt?".

## Literatur

Kea, Julien: [Interview mit dem Autor über Magic Maze in der Podcast-Reihe #SeriousGames](#)



Agiles Spiel für Einsteiger

# Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen



**Matthias Wolf-Dietrich**

Senior Management Consultant,  
Trainer und Agiler Coach

## Management Summary

- Nur wer etwas selbst anwendet, begreift die Mechanismen des Erfolgs richtig. Daher eignen sich agile Spiele ausgezeichnet, um Einsteigern die Vorteile, Werte und Prinzipien agilen Arbeitens nahezubringen.
- Beim Ball-Point-Game bauen die Teilnehmer eine "menschliche Ballmaschine". Dabei erlebt das Team, wie ein agiler Prozess abläuft und wie sich die Zusammenarbeit in einem echten Team anfühlt.
- Die Teilnehmer lernen unterschiedliche agile Elemente und Meetings kennen und sammeln Erfahrungen in einem selbstorganisierten Team.
- Es gibt mehrere Varianten, um das Spiel abzuwandeln.

Man kann Scrum-Trainings besuchen, man kann viel und lange über Agilität reden und diskutieren – oder man probiert es einfach mal selbst aus. Denn nur so wird man begreifen, was die Erfolgsfaktoren sind und wie diese zusammenspielen. "Begreifen" ist ein gutes Stichwort: Der Vorteil einer Simulation ist das Berühren, das Erfahren und das Selbsttun. Lernen braucht ein positives emotionales Umfeld, erst so wird nachhaltiges Lernen möglich. Als Trainer und Berater baue ich daher gerne praktische Übungen in meine Trainings ein. Eine davon, das Ball-Point-Game, ist eine einfache Simulation. Ein Spiel, das in kurzer Zeit die wichtigsten Erkenntnisse des agilen Arbeitens näherbringt.

## Ziel und Ablauf

Beim Ball-Point-Game soll das Team eine "menschliche Ballmaschine" bauen. In mehreren Zyklen wird simuliert, wie ein agiler Prozess aussieht und – noch wichtiger – wie sich die Zusammenarbeit in einem echten Team anfühlt. Die Teilnehmer erleben unterschiedliche agile Elemente sowie Meetings und können Erfahrungen in einem selbstorganisierten Team sammeln.

Ein Team besteht sinnvollerweise aus mindestens vier Personen, es können aber auch mehr sein – mit bis zu 200 haben wir es schon ausprobiert. Die ideale Teamgröße liegt erfahrungsgemäß bei sieben Personen. Natürlich können auch mehrere Teams parallel spielen, das motiviert viele Teilnehmer noch mehr, weil die Teams vermeintlich in Konkurrenz zueinanderstehen. Für das Ball-Point-Game sollte man ca. 30 bis maximal 60 Minuten einplanen. Es eignet sich vor allem für Teams, die noch wenig oder gar keine eigene Erfahrung mit agilen Methoden haben.



## Material

Neben Flipchart und -Markern (idealerweise eine Farbe pro Team plus einen schwarzen Stift) und einer Stoppuhr (Handy reicht auch) brauchen Sie natürlich Bälle – einer pro Teilnehmer ist das Minimum, mehr sind wünschenswert, damit immer ausreichend Bälle zur Verfügung stehen und der Spielfluss nicht ins Stocken gerät.

## Visualisierung des Spielstands

Auf einem Flipchart vermerkt der Moderator in jeder Iteration die Schätzungen der Teams und ihre Ergebnisse, also die Anzahl der durchgeschleusten Bälle. Das kann entweder in Form einer Tabelle (Bild 1) passieren oder in einer Grafik (Bild 2), welche die Teilnehmer selbst ausfüllen. Die Tabelle besteht aus drei Spalten: "Iteration", "Schätzung" und "Ergebnis". In jeder Zelle können dann die Schätzungen und Ergebnisse pro Team, eventuell in unterschiedlichen Farben, eingetragen werden (siehe Bild 2).

Wenn Sie die Darstellung in einer Grafik wählen, zeichnen Sie auf der horizontalen Achse die Iterationen auf und auf der vertikalen Achse eine Skala für die erreichten Punkte, hier von 0 bis 100. Später können die Teams ihre (optionalen) Schätzungen mit einem "O" bei der richtigen Iteration eintragen. Die Ergebnisse werden mit einem "X" an der betreffenden Stelle notiert (siehe Bild 3).

Durch die unterschiedlichen Farben lassen sich die Eintragungen der Teams gut unterscheiden. Sollte die vertikale Skala nicht ausreichen, da ein Team über 100 Punkte sammelt, kann man sie im Verlauf der Simulation auch erweitern. Dass es die Skala gesprengt hat, kann das Team zusätzlich motivieren.

## Start des Spiels

Der Moderator erklärt dem Team die Regeln und achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird. Alle anderen sind Teammitglieder und damit Teil einer menschlichen Ballmaschine. Die Teams haben die Aufgabe, möglichst viele Bälle in der vorgegebenen Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen. Dabei gilt es, die Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten. Abgesehen davon ist das Team selbstorganisiert und darf selbst entscheiden, wie es arbeiten möchte.

Der Moderator erklärt dem Team die Regeln und achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird. Alle anderen sind Teammitglieder und damit Teil einer menschlichen Ballmaschine. Die Teams haben die Aufgabe, möglichst viele Bälle in der vorgegebenen Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen. Dabei gilt es, die Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten. Abgesehen davon ist das Team selbstorganisiert und darf selbst entscheiden, wie es arbeiten möchte.



Bild 1: Das Ball-Point-Game im vollen Gang

Ball Point Game

Iteration	Schätzung		Ergebnis	
	Team 1	Team 2	Team 1	Team 2
1	25	40	50	47
2	40	70	83	72
3	65	90	72	21
4	75	90	99	81

Bild 2: Tabelle zum Eintragen der Ergebnisse

## Die Spielregeln

Die Regeln selbst sind simpel:

1. Um als Team einen Punkt zu bekommen, muss jedes Teammitglied den Ball mindestens einmal berühren und
2. der Startpunkt gleich dem Endpunkt sein. Das heißt, dass die Person, die den Ball in die Runde bringt, ihn auch als letzte berühren muss.
3. Der Ball darf nie an den direkten rechten oder linken Nachbarn weitergereicht werden.
4. Bei der Übergabe von einer Person zur nächsten muss der Ball "Airtime" haben, also zumindest kurzzeitig horizontal oder vertikal durch die Luft fliegen. Er darf dem Nächsten nicht in die Hand gelegt werden.
5. Wenn ein Ball auf den Boden fällt, ist er raus und das Team erhält für ihn keinen Punkt. Er kann jedoch wieder an den Startpunkt gereicht und dort zurück ins Spiel gebracht werden.

Die Regeln visualisieren Sie am besten auf einem für alle Teilnehmer deutlich sichtbaren Flipchart (siehe Bild 4).

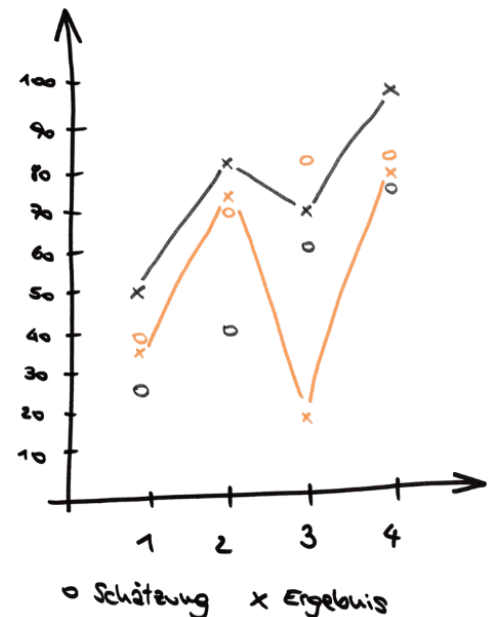


Bild 3: Grafik zum Eintragen der Ergebnisse

## Durchführung

Das Spiel besteht aus fünf Runden oder Iterationen (bzw. **Sprints**), eine Runde dauert 90 Sekunden. Vor der ersten Runde hat jedes Team zwei Minuten Zeit, um sich ein Vorgehen zu überlegen. Am Ende dieser ersten Planung schätzt das Team, wie viele Bälle es in der vorgegebenen Zeit durchschleusen kann, also wie viele Punkte es sammeln wird. Diesen Wert trägt ein Vertreter jedes Teams ein.

Auf Kommando des Moderators starten dann alle Teams gleichzeitig mit der Ausführung des Prozesses. Nachdem die 90 Sekunden abgelaufen sind (und hoffentlich jemand aus dem Team mitgezählt hat), trägt jeweils ein Teammitglied das Ergebnis seines Teams auf dem Ergebnis-Flipchart ein.

Anschließend haben die Teams 60 Sekunden Zeit, um sich zu überlegen, wie sie ihren Prozess verbessern können – die sogenannte **Retrospektive**. Danach startet die nächste Runde mit Schätzung, Durchführung, Eintragen des Ergebnisses und der Retro.

## Die Reflexion

Nach Ablauf aller Iterationen stelle ich den Teams gerne ein paar **Reflexionsfragen**, die sie in ihrer Gruppe (bei großen Teams in Teilgruppen) beantworten sollen. Ich bitte sie, ihre Antworten zu den einzelnen

Punkten jeweils auf ein Post-it zu schreiben und bereitzuhalten, um diese den anderen Teams vorzustellen. Dazu stelle ich z.B. folgende Fragen:

- Wie hat sich das Arbeiten in Iterationen angefühlt?
- Wie ist es euch gelungen, eure Ergebnisse stetig zu verbessern?
- Welche Prinzipien konntet ihr in der Simulation erkennen?
- Welche Elemente könnt ihr in euren Arbeitsalltag übernehmen?

Üblicherweise reichen für das Sammeln der Punkte drei Minuten. Für die Vorstellung rechne ich pro Gruppe mit ein bis zwei Minuten. Dabei tritt jedes Team vor ein vorbereitetes Flipchart, klebt die gesammelten Punkte auf und erklärt diese dabei kurz. Die folgenden Teams ergänzen nur, was noch nicht erwähnt wurde.

## Agile Werte und Prinzipien spielerisch verinnerlichen

Bild 5 zeigt ein Flipchart, welches das Ergebnis eines Trainings war. Es enthält viele typische Nennungen: Teamarbeit, Fokus und Konzentration, Vertrauen, Mut, ständige Verbesserung, das Feiern von Erfolgen. Weitere häufig genannte Themen sind die Bereitschaft, Neues zu wagen, Spaß, hohe Lern- und Anpassungsgeschwindigkeit, die Visualisierung der Ergebnisse und Diskussionen auf Augenhöhe. Dies zeigt den engen Bezug des Spiels zu Agilität, handelt es sich hierbei doch um die wesentlichen Werte und Prinzipien, die agiles Arbeiten erfolgreich und erstrebenswert machen.



Bild 4: Die Regeln des Ball-Point-Games

## Varianten

- Man kann das Schätzen auch weglassen. Dadurch kann man etwas Zeit einsparen, ohne wichtige Erkenntnisse zu verlieren.
- Man kann die Simulation in einer großen Gruppe spielen. Zwar fällt dann der Aspekt des Wettbewerbs weg, gleichzeitig wird die Aufgabe aber deutlich komplexer.
- Wenn man genug Zeit hat, kann man das Spiel mit zehn oder mehr Iterationen durchführen. Es ist erstaunlich, welche Verbesserungen auch nach einem gedachten Leistungsplateau meist noch möglich sind.
- Ich füge die 5. Regel (ein Ball darf den Boden nicht berühren) gerne erst nach zwei oder drei Iterationen hinzu. Damit haben Sie ein zusätzliches Überraschungsmoment, das die Spannung und den Nervenkitzel steigert.

- Auch kann man die 5. Regel noch verschärfen, um die Wichtigkeit qualitativ hochwertiger Arbeit auch im agilen Kontext zu betonen: Alle bisher gesammelten Punkte verfallen, sobald ein Ball auf den Boden fällt. Durch diese Änderung achtet das Team noch stärker darauf, Bälle ordentlich zu übergeben und nicht schlampig zu arbeiten.
- Nach zwei Iterationen wird die wichtigste Person jedes Teams für ein "Vorstandsprojekt" abgezogen. Diese Personen dürfen die anderen Gruppen beobachten und die Erkenntnisse daraus nach einer Iteration in ihre eigenen Teams einbringen. Wie erkennt man diese wichtige Person? Beobachten Sie die Teams und achten Sie darauf, wer die Führung im Team übernimmt. Diese Person ist wahrscheinlich eine gute Wahl.

## Fazit

Die Teilnehmer sind nach der Simulation häufig aufgekratzt und voller Adrenalin. Sie hatten Spaß, sind stolz auf ihr Ergebnis und in einem emotionalen Zustand, der ideal ist, um eine selbstgemachte Erfahrung langfristig im Gehirn zu verankern. Diese Gefühle erlebe ich auch oft während des agilen Arbeitens: Vertrauensvolle Teamarbeit, die mutig etwas bewegen will, ist für mich erfolgreiche und Freude bereitende Arbeit. Ist das auch bei Ihnen gegeben? Dann wissen Sie, dass Sie die agilen Prinzipien richtig umsetzen.

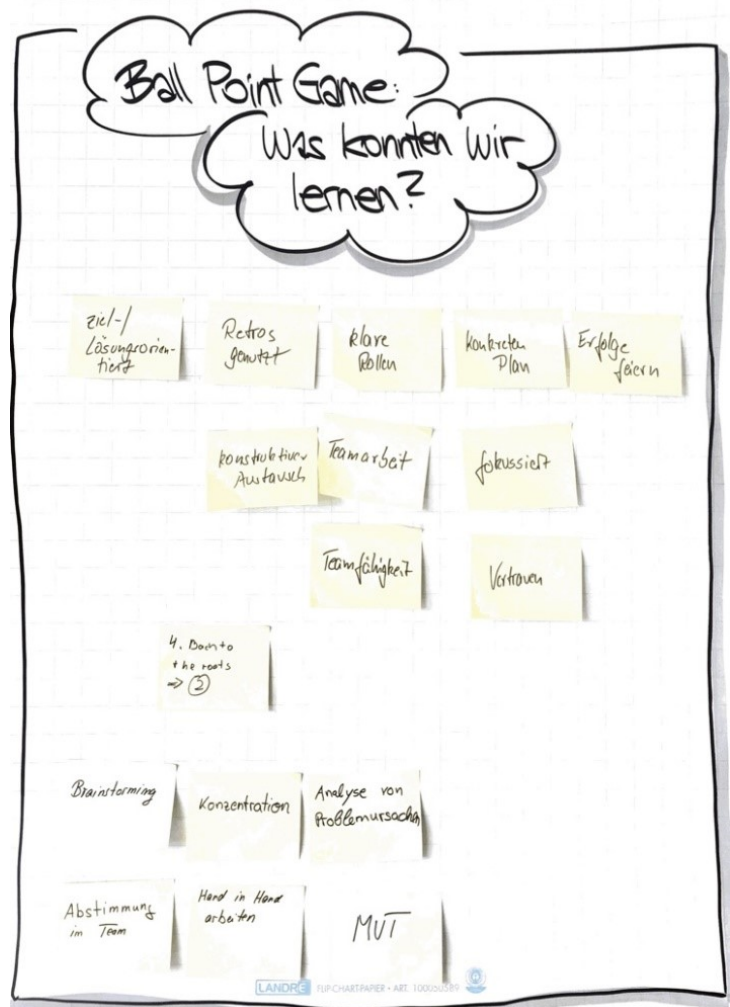


Bild 5: Antworten auf die Reflexionsfragen

Das agile Mindset erkennen und fördern

# Die 7 Verhaltensweisen erfolgreicher agiler Teams

## Management Summary

- Die Vorteile von Agilität erhalten nur Teams, die sich zu Beginn des agilen Arbeitens intensiv mit den verschiedenen Elementen von Agilität auseinandersetzen.
- Hochleistungsteams entstehen nicht über Nacht. In der Regel ist die Entwicklung dahin durch eine Auseinandersetzung innerhalb des Teams über die eigene Zusammenarbeit und damit einhergehende Hoch- und Tiefphasen geprägt.
- Es sind immer die gleichen Themen, die die Teammitglieder miteinander diskutieren und aushandeln müssen. Diese Themen und der Umgang mit diesen sind ein guter Indikator, ob ein Team tatsächlich die agilen Prinzipien berücksichtigt und im Einklang mit den agilen Werten handelt.
- Wer sich intensiver mit Agilität auseinandersetzt, erkennt, dass alle agilen Frameworks auf wenigen Prinzipien und Werten beruhen und dass derjenige, der diese lebt, eine andere Haltung entwickelt. Dahinter verbirgt sich das aktuell häufig bemühte agile Mindset.
- Erfolgreiche agile Teams zeigen folgende sieben Verhaltensweisen: Sie begreifen Fehler und unterschiedliche Perspektiven als Chancen, haben Freude an der Arbeit und eine konstante Arbeitsgeschwindigkeit. Die Teammitglieder sind anpassungsfähig und unterstützen sich gegenseitig, auch durch schonungslose Transparenz und Offenheit; zudem teilen sie ihr Wissen freiwillig und regelmäßig.



**Carsten Rasche**

Management Consultant  
und Agiler Coach bei der  
borisgloger consulting  
GmbH



**Moritz Müller**

Management Consultant bei  
der borisgloger consulting  
GmbH

Agile Praktiken sind heutzutage aus dem Arbeitsalltag vieler kaum mehr wegzudenken: Wir visualisieren Projektverläufe und Prozesse über Taskboards mit Klebezetteln und reflektieren regelmäßig in Retrospektiven. Aber genügt es, einzelne agile Elemente anzuwenden, um die versprochenen Vorteile von Agilität zu erhalten, wie eine höhere Produktqualität oder zufriedенere Kunden und Nutzer? Unsere Erfahrung in der Arbeit mit Teams zeigt: Nein! Die Vorteile von Agilität erhalten nur Teams, die sich insbesondere zu Beginn des agilen Arbeitens intensiv mit den verschiedenen Elementen von Agilität auseinandersetzen.



## Entwicklung erfordert eine kontinuierliche Auseinandersetzung

Agile Hochleistungsteams entstehen nicht über Nacht. In der Regel ist die Entwicklung dahin durch eine Auseinandersetzung innerhalb des Teams über die eigene Zusammenarbeit und damit einhergehende Hoch- und Tiefphasen geprägt. Die Gruppe **DACH30 – ein Zusammenschluss von 30 deutschsprachigen börsennotierten Unternehmen** – verwendet in ihren Mindeststandards (eine Art Anforderungskatalog) für agiles Arbeiten drei Fähigkeitsstufen.

Für die agile Rolle "Umsetzungsteam" sieht der Lernpfad wie folgt aus: Auf der Ebene "Doing Agile" liefert das Team "regelmäßig Wert für Kunden", die nächste Entwicklungsstufe "Becoming Agile" hat ein Team erreicht, wenn es "selbst-organisiert regelmäßig hohen Wert für den Kunden" liefert. Lebt ein Team Agilität, hat es die höchste Stufe erreicht, es verbessert "die Lieferfähigkeit der gesamten Organisation und inspiriert zum Nachahmen" (siehe auch Bild 1).

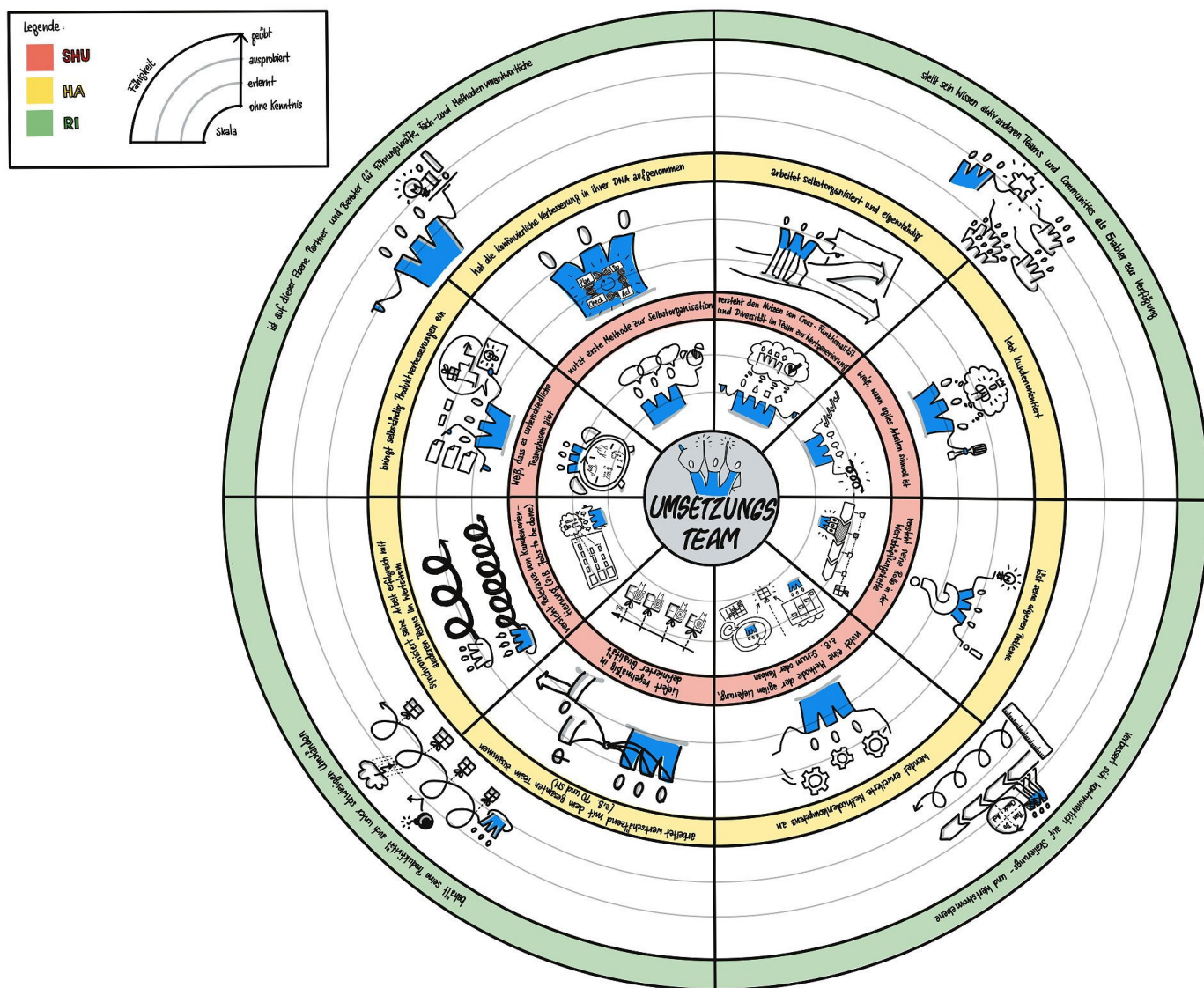


Bild 1: Lernpfad Umsetzungs-Team © SA - DACH30 <https://next-level-working.com/node/43>



### Exkurs: Die drei Entwicklungsstufen eines Schülers im Aikido

Dem am fernöstlichen Kampfsport Aikido Interessierten dürfte die oben erwähnte Dreiteilung bekannt vorkommen. Der Aikido-Schüler durchläuft die drei Phasen "Shu", "Ha" und "Ri". Zunächst führt der Schüler alle Bewegungen und Abläufe genau so aus, wie der Meister es vormacht. Im Shu geht es also um das Annehmen und das Gehorchen. Beherrscht der Schüler die Bewegungen, befreit er sich in der zweiten Stufe vom Einfluss seines Meisters: Er variiert die vorgegebenen Regeln und Standards und passt die Bewegungsabläufe an seine eigenen Vorstellungen an. Die dritte und höchste Stufe bedeutet verlassen, trennen und abschneiden: Der Schüler entwickelt seinen eigenen Stil und wird so selbst zum Meister, der wiederum selbst Schüler ausbildet.

In unserer täglichen Arbeit mit Teams stoßen wir immer wieder auf die gleichen Kernthemen, die die Teammitglieder miteinander diskutieren und aushandeln müssen. Diese Themen und der Umgang der Teammitglieder mit diesen sind für uns ein guter Indikator, ob ein Team tatsächlich die agilen Prinzipien berücksichtigt und im Einklang mit den agilen Werten handelt.

Nach einer kurzen Definition der verschiedenen agilen Elemente stellen wir die sieben wichtigsten Verhaltensweisen vor, die wir in Projekten beobachten konnten. Wir gehen dabei auf die dazugehörigen Werte und Prinzipien ein und geben Anregungen, wie Sie die Entwicklung Ihres agilen Teams konkret unterstützen können.

## Das Leben von Agilität erkennt man am Umgang mit Werten und Prinzipien

Viele denken bei Agilität sofort an eines der großen Frameworks wie Scrum. Diese liefern konkrete Vorschläge, mit welchen Rollen (z.B. **Scrum Master** und **Product Owner**), Meetings (wie **Planning Meetings** und **Retrospektiven**) und Artefakten (Boards, **Backlog**) Teams arbeiten können. Dennoch unterscheidet sich die konkrete Umsetzung dieser Praktiken von Team zu Team: Die Task-Boards sehen unterschiedlich aus oder ein Team schätzt mit **Story Points**, das andere zählt für die Bestimmung der Velocity nur fertige **User Stories**.

### Prinzipien + Werte = Mindset

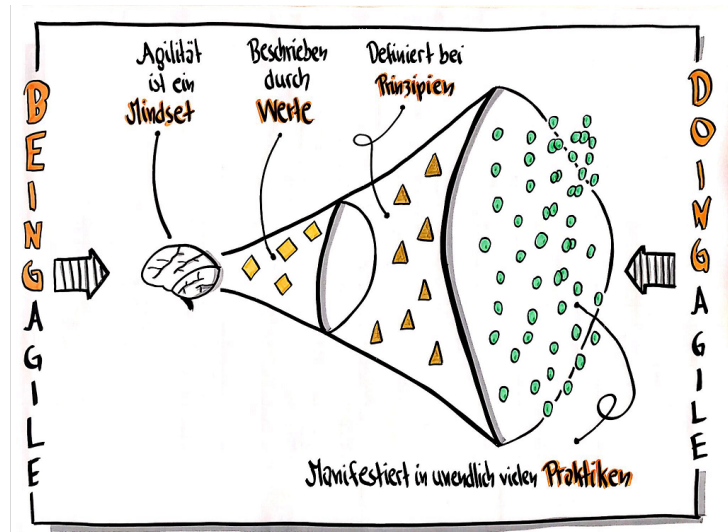
Wer sich intensiver mit Agilität auseinandersetzt, erkennt, dass alle agilen Frameworks auf wenigen **Prinzipien** und **Werten** beruhen und dass derjenige, der diese lebt, eine andere Haltung entwickelt. Dahinter verbirgt sich das aktuell häufig bemühte **agile Mindset**.

Für den agilen Pionier Steve Denning zeichnen sich Praktiker mit agilem Mindset dadurch aus, dass "sie sich damit beschäftigen – manchmal sogar davon besessen sind – Innovationen zu entwickeln und kontinuierlich einen höheren Kundennutzen zu erzielen. Sie arbeiten in kleinen, sich selbst organisierenden Teams und in einem interaktiven Netzwerk." (eigene Übersetzung aus dem Englischen von Denning 2019).

Das agile Mindset bildet die Basis, die sich durch eine Handvoll Werte auszeichnet, aus denen sich Prinzipien ableiten lassen und die bis heute zur Entwicklung zahlreicher agiler Praktiken geführt haben (siehe auch Bild 2). **Eine mögliche Visualisierung stellt der agile Baum dar (siehe Fachbeitrag):** Auch er ordnet die Vielzahl an

Begrifflichkeiten und versinnbildlicht die Zusammenhänge zusätzlich anhand der Bestandteile eines Baumes: Die Wurzeln bilden das Mindset und die Werte, der Baumstamm die Prinzipien und die verschiedenen agilen Praktiken befinden sich im Geäst.

In diesem Sinne ist es vollkommen in Ordnung, wenn jedes Team z.B. sein Task-Board individuell gestaltet – solange dieses Board den agilen Praktiken und Werten entspricht, also z.B., dass es nach dem Pull-Prinzip funktioniert (dazu später mehr). Es ist vielmehr gewünscht, dass Teams die unterschiedlichen Praktiken für ihren eigenen Kontext anpassen und weiterentwickeln, denn nur so können sie gewinnbringend eingesetzt werden und die Produktivität fördern. Wenn uns interessiert, ob Teams Agilität "richtig" anwenden oder leben, müssen wir auf die Bereiche Mindset, Werte und Prinzipien blicken.



Scanned with CamScanner

Bild 2: Being Agile (links) vs. Doing Agile, übersetzt und adaptiert  
© Sidky 2014

## 7 Verhaltensweisen in agilen Teams

Erfolgreiche agile Teams zeigen folgende sieben Verhaltensweisen:

1. Fehler zum Lernen nutzen
2. Das Team schätzt Diversität und unterschiedliche Perspektiven
3. Teammitglieder haben Freude an der Arbeit
4. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann dauerhaft gehalten werden
5. Die Teammitglieder passen sich schnell an Veränderungen an und unterstützen sich darin
6. Es herrschen schonungslose Transparenz und Offenheit
7. Wissen wird freiwillig und regelmäßig geteilt

### 1. Fehler zum Lernen nutzen

Fehler sind ein wichtiger Teil des Lernprozesses: Wenn wir Fehler machen und danach eine geeignete Lösung für ein Problem finden, behalten wir Informationen besser (Roediger, Finn 2000) und finden kreativere Lösungen (Edmondson 2011).

Entsprechend nutzt ein agiles Team seine Fehler, um daraus zu lernen: Wenn am Ende eines Sprints nur die Hälfte der geplanten User Storys fertig sind, ist dies Einladung und Ansporn zugleich, es im nächsten Sprint

besser zu machen. Dazu analysiert das Team gemeinsam die Ursachen des Fehlers und überlegt Lösungen, um den Fehler in Zukunft zu vermeiden.

Hinter dieser Herangehensweise steckt das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (siehe Glossareintrag für den PDCA-Zyklus). Da Teams in der agilen Arbeitsweise iterativ und inkrementell arbeiten, müssen sie Fehler machen, um aus diesen zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.

Gerade zu Beginn von Projekten bemerken wir dies immer wieder: Die Teams probieren sich aus, scheitern, ziehen daraus in der Retrospektive Schlüsse, leiten konkrete Maßnahmen ein und verbessern so ihre Zusammenarbeit.

Wenn man tatsächlich anders arbeiten möchte, bleibt einem letztlich gar nichts anderes übrig, als mutig Neues auszuprobieren und dabei Fehler zu machen. Schon Kinder zeigen uns das, wenn sie z.B. Fahrrad fahren lernen: Sie fahren mutig drauf los, stürzen das ein oder andere Mal, passen dann aber ihre Herangehensweise an und beherrschen irgendwann das Fahrrad. Am besten lässt sich eine Haltung der kontinuierlichen Verbesserung durch regelmäßig stattfindende Meetings wie Retrospektiven oder Lessons Learned herstellen.

## 2. Das Team schätzt Diversität und unterschiedliche Perspektiven

Vielfalt fördert nicht nur die Kreativität (siehe Mayer, Warr, Zhao 2018), sondern auch die Teamperformance (siehe Diegmann, Rosenkranz 2017). Diese Vorteile machen sich cross-funktionale Teams zunutze. Im ersten Schritt macht es die Zusammenarbeit anstrengender, wenn Entwickler sich mit der Meinung von Business-Experten, Vertriebsmitarbeitern und Testern auseinandersetzen müssen. Doch am Ende des Prozesses des Aushandelns steht ein deutlicher Mehrwert, weil die gemeinsame Lösung den Ende-zu-Ende-Prozess abbildet und man so als Team sicherstellt, dass man den Gesamtüberblick hat. Ohne cross-funktionale Teams bleiben Silos bestehen, Wissen wird nur selten geteilt und der Blick über den Tellerrand bleibt ebenfalls aus.

Ein weiterer Vorteil eines cross-funktionalen Teams ist seine hohe Geschwindigkeit. Da alle am Produkt beteiligten Wissensträger ihre Expertise einbringen können, werden auch Themen und Aspekte berücksichtigt, die sonst erst am Ende auftauchen. **Beispiel:** Einer unserer Kollegen erlebte, wie sein Team wochenlang an einer Lösung für das Gehäuse einer Kamera tüftelte. Als es fertig war, fiel einem der Produktentwickler auf, dass die Öffnung für den Sensor zu klein war. Das Team hatte schlicht vergessen, die Kollegen von der Sensor-Abteilung einzubinden.

Sie und Ihr Team sollten sich nicht entmutigen lassen, wenn anfangs zäh diskutiert wird und viele Rückfragen kommen (z.B. zu einzelnen Begriffen). Das gemeinsame Aushandeln funktioniert am besten, wenn die Teammitglieder die gleiche Wertebasis haben und darauf vertrauen können, dass die Einwände der anderen nicht als Angriff gegen sie persönlich, sondern als Bereicherung zu verstehen sind (siehe zum Thema Einwände auch "Effizienter entscheiden im Team").

Eine solche Kultur entwickelt sich meistens im Laufe der Zusammenarbeit. Sie können sie aber auch von Beginn an fördern, indem Sie anregen, dass das Team gemeinsam Werte vereinbart, hinter denen alle stehen.

Zum Start bieten sich die fünf Scrum Werte an. Schreiben Sie jeweils einen Wert auf ein Flipchart-Plakat und arbeiten Sie gemeinsam heraus, was der einzelne Wert für die Teammitglieder bedeutet. Die fertigen Plakate hängen Sie im Teamraum auf, sodass Personen in Meeting-Situationen, in denen Ihrer Meinung nach ein Wert verletzt wurde, darauf verweisen und so eine Diskussion darüber anregen können.

### 3. Teammitglieder haben Freude an der Arbeit

Jeder drückt Freude anders aus, trotzdem ist es spürbar, wenn es einem Team bei der Arbeit gut geht: Das Energielevel ist hoch. Am besten erkennt man das in der Art und Weise, wie die Teammitglieder in den Meetings miteinander interagieren. Das Sprint Planning ist keine Pflichtveranstaltung, sondern wird als Ort angesehen, an dem die Personen miteinander mit fairen Mitteln um die besten Lösungen ringen.

Die Teammitglieder haben positive Beziehungen zueinander aufgebaut, lachen miteinander und unternehmen auch abseits der Arbeit etwas zusammen. Das motiviert und schafft auch bei heiklen Themen die Bereitschaft dazuzulernen (siehe Michel, Tews, Allen 2019). Die Werte Offenheit und Respekt haben aus unserer Sicht den größten Einfluss auf die beschriebene Atmosphäre. Nur so entwickelt man ein ernsthaftes Interesse an anderen Personen.

Das heißt nicht, dass man zu jedem Kollegen sofort ein freundschaftliches Verhältnis entwickeln muss. Mitunter dauert es etwas, bis man miteinander warm wird. Wir beide haben im Laufe unserer Arbeitszeit z.B. schon viele interessante Menschen kennengelernt, die ganz andere Interessen als wir hatten. Das war am Ende aber immer bereichernd.

Zu Projektbeginn lohnt es sich daher etwas Zeit zu nehmen. Sie können hierzu bei einem Meeting eine kurze Kennenlerneinheit einschieben und Teammitglieder z.B. nach ihren Hobbies, Lieblingsreisezielen, Fernsehserien oder Lieblingsgerichten befragen. Häufig ergeben sich hier schnell ungeahnte Verbindungen ([siehe den Fachbeitrag "Teamentwicklung im Projekt – so klappt's"](#)).

Wenn Sie das Miteinander fördern wollen, regen Sie gemeinsame Aktivitäten im Team an, die über die reinen Pflichtmeetings hinausgehen. Das kann anfangen beim gemeinsamen Mittagessen. Noch mehr bewirken gemeinsame Aktivitäten abseits des Arbeitskontext. Wenn niemand aus Ihrem Team die Initiative dazu ergreift, starten Sie doch einfach etwas.

### 4. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann dauerhaft gehalten werden

Ein wichtiges Bestreben agilen Arbeitens ist es, eine konstante Arbeitsgeschwindigkeit zu entwickeln, ([siehe dazu auch "Sustainable Pace – mehr Produktivität in agilen Projekten"](#)) – statt immer wieder extrem fordernde und lange Arbeitstage einzuschieben. Damit ist nicht gemeint, dass die Geschwindigkeit konstant steigt – sie soll lediglich konstant sein, da so gewährleistet ist, dass das Team verlässliche Prognosen zur Lieferung von Produktinkrementen geben kann.

Ob und wie gut es dem Team gelingt, eine konstante Geschwindigkeit aufzubauen und zu halten, zeigt [das Burndown-Chart](#): Werden viele Storys gar nicht oder erst kurz vor dem Sprint-Ende fertig, ist die Geschwindigkeit zu hoch. Das Team hat sich – möglicherweise verstärkt durch externen Druck – zu viel vorgenommen. Sind dagegen alle Storys lange vor dem Sprint-Ende fertig, deutet das auf eine zu geringe Geschwindigkeit

hin – das Team hätte mehr schaffen können. Überstunden und der damit verbundene Stress wirken sich übrigens negativ auf die Qualität der Arbeitsergebnisse aus (Akula, Cusick 2008).

Ein Team entwickelt eine sustainable pace, mit der es Zuverlässigkeit ausstrahlt, wenn es seine eigene Arbeitsweise kontinuierlich verbessert und gelernt hat, kleine (Produkt-)Inkrementen zu liefern. Mit unseren Teams werfen wir in regelmäßigen Abständen – meistens in den Retrospektiven oder beim Sprint Planning – einen Blick auf die Burn-Down-Charts und/oder kumulierte Flow-Diagramme.

! Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den Teammitgliedern die Charts zu erklären und sie anschließend gemeinsam auszuwerten. Wie hat sich die Geschwindigkeit verändert? Warum wurde in manchen Phasen mehr und in anderen weniger fertig? Und erkennen wir einen Trend, bei dem wir gegensteuern müssen?

## 5. Die Teammitglieder passen sich schnell an Veränderungen an und unterstützen sich darin

Auf jede Veränderung – wenn z.B. Mitglieder zum Team hinzukommen oder es verlassen – folgt im ersten Schritt eine Phase der individuellen Anpassung. Mitglieder, die offener für Veränderung sind und sich schneller an eine neue Situation anpassen können (LePine 2003), unterstützen die anderen Teammitglieder dabei, diese Phase schneller zu durchschreiten. Diese Unterstützung drückt sich idealerweise in offenem und respektvollem Feedback aus.

Regelmäßige Reflexion ist ebenfalls eines der agilen Prinzipien und findet laufend statt bzw. spätestens bei Retrospektive und Review, in welchen es Feedback zum Prozess bzw. zum Produkt gibt. Diese Feedbackschleifen sind elementar wichtig für ein iterativ-inkrementelles Vorgehen, wie es für agile Methoden typisch ist. Anfangs fällt es den Teams oft schwer, sich gegenseitiges Feedback zu geben oder sich Feedback vom Nutzer zu holen – auch das ist eben ein Lernprozess!

Bei den Teams jedoch, bei denen wir diese Feedbackschleifen erfolgreich implementiert haben, konnten wir eine stetige Verbesserung in der Zusammenarbeit und eine stärkere Ausrichtung am Nutzer erkennen.

## 6. Es herrschen schonungslose Transparenz und Offenheit

Kontinuierliche Weiterentwicklung, wie Menschen mit einem agilen Mindset sie anstreben, funktioniert nur, wenn Teammitglieder untereinander Transparenz zulassen. Dazu gehört z.B. im Daily Standup offen anzusprechen, wo es Probleme bei der Bearbeitung einer Aufgabe gibt. Dies funktioniert nur, wenn sich die einzelnen Teammitglieder sicher fühlen und die Übereinkunft vorherrscht, dass alle Themen auf den Tisch gebracht werden.

Beides, Transparenz und Offenheit, ist die Grundlage bzw. Voraussetzung für das Prinzip von Inspect and Adapt, welches wiederum auf dem Deming-Cycle fußt. Der Deming-Cycle oder **auch der PDCA-Zyklus ist praktisch jedem agilen Framework inhärent**, denn er beschreibt den Vierklang aus Planung (Plan), Ausführung (Do), Feedback sammeln (Check), Feedback anwenden und das Vorgehen anpassen (Adjust). Dieser Zyklus wird bei agilen Frameworks immer wieder durchlaufen.

Was das mit Transparenz und Offenheit zu tun hat? Herrschen weder Transparenz noch Offenheit im Team vor, gibt kaum jemand ehrliches Feedback. Nur wenn das Team gelernt hat, dass es in Ordnung ist, offen miteinander umzugehen, kann man lernen und sich verbessern. Diese Transparenz und Offenheit herzustellen, bedarf großer Anstrengung und mitunter auch das Ertragen von Rückschlägen, denn die Teammitglieder und auch Führungskräfte müssen erst lernen, wo die Grenze der einzelnen Individuen verläuft.

Besonders in Erinnerung blieb uns eine Retro mit einem schon länger spürbar unzufriedenen Team. Wir hatten den Eindruck, dass die Mitglieder darauf warteten, dass "Jemand" – also die Führungskraft beziehungsweise wir als Scrum Master – das Thema ansprach oder noch besser durch ein Machtwort löste. Stattdessen vertrauten wir darauf, dass das Team das Thema selbstorganisiert lösen würde.

Bei besagter Retro fasste sich eine Kollegin ein Herz und sprach das Thema respektvoll an (ein Teammitglied übernahm nur selten eine Aufgabe und arbeitete dann ewig daran; er redete sich mit Abhängigkeiten raus). Daraufhin "brachen alle Dämme" und fast jedes Teammitglied sagte, wo es seiner Meinung nach in der Zusammenarbeit hakte. Die Kollegin hatte durch ihren Mut allen gezeigt, dass Offenheit nicht bestraft wird, sondern sich dadurch die Zusammenarbeit verbessern kann. Die Themen waren endlich auf dem Tisch und wir konnten daran arbeiten, dass z.B. der erwähnte Kollege Unterstützung bei der Bearbeitung seiner Tasks bekam.

## 7. Wissen wird freiwillig und regelmäßig geteilt

Lernende Organisationen entstehen u.a. durch das Lernen im Team: Dies erleichtert es dem Einzelnen, neue Fähigkeiten zu erlernen (O’Keeffe 2002). Der schrankenlose Zugriff auf bestehendes Wissen erhöht zudem die Fähigkeit der Organisation, Probleme zu lösen (McHugh, Groves, Alker 1998).

Zu den Methoden für die Wissensweitergabe im Team zählen z.B. Pair und Mob Programming (bzw. Working) oder Aufgabenrotation – d.h. Mitarbeiter überlassen ihre üblichen Aufgaben bewusst einem Kollegen, den sie ggf. dabei unterstützen. Das heißt für Teams, die ein agiles Mindset leben wollen: Austausch ist Pflicht. Jedes Teammitglied pflegt dies im eigenen Team aber auch in seinem weiteren Netzwerk, indem es sein Wissen teilt und sich bei Bedarf Unterstützung holt.

Dafür eignet sich am besten das sogenannte Pull-Prinzip, ebenfalls ein Merkmal selbstorganisierter Teams. Jedes Teammitglied zieht sich selbst die nächste Aufgabe, statt darauf zu warten, was ein Chef vorschlägt oder anweist. Wenn sich dann die Teammitglieder untereinander noch vertrauen, hat jeder die Chance, sich auch mal eine Aufgabe zu ziehen, die er vielleicht (noch) nicht zu 100% selbst erledigen kann, sondern die Unterstützung eines anderen braucht.

Durch diese gegenseitige Unterstützung wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der außerdem dazu führt, dass das Team insgesamt leichter mit Urlauben oder Krankheiten umgehen kann, da mit der Zeit die Fähigkeiten im Team gleich verteilt werden. Ferner ändert sich, wie bereits kurz angedeutet, die Rolle der Führungskraft. Diese wird viel mehr als Coach und Sparringspartner gefordert, der gleichzeitig den Rahmen für die Selbstorganisation des Teams vorgibt und aufrechterhält.



## Fazit

Das Leben von agilen Werten und die Entwicklung eines agilen Mindsets erfordern einiges an Disziplin und eine hohe Frustrationstoleranz. Beides muss aber jeder aufbringen, der etwas Neues lernt, sei es eine Sportart oder eine neue Sprache. Beim agilen Arbeiten ist es so, dass kontinuierliches Anwenden des neu erworbenen Wissens und das gelegentliche Innehalten und Reflektieren zum Erfolg führen.

Sowohl Teammitglieder als auch Führungskräfte, die sich in einer agilen Transformation befinden, brauchen Zeit, um sich an die neuen Praktiken anzupassen beziehungsweise diese zu erlernen und intuitiv anzuwenden. Dabei es ist zunächst unerheblich, welche Methode man konkret anwendet; Hauptsache man besinnt sich immer wieder zurück auf die agilen Werte und Prinzipien.

Hier hilft das Bild des agilen Baums, das ich in meinem vorangegangenen Beitrag vorgestellt habe: Die Werte sind die Wurzeln, die Prinzipien der Stamm. Ohne das eine oder das andere kann kein Baum wachsen und schon gar keine dichte Baumkrone ausbilden, also eine Vielzahl an agilen Methoden anwenden.

## Literatur

- Akula, B.; & Cusick, J.: **Impact of overtime and stress on software quality**. Conference Paper presented at the International The 4th International Symposium on Management, Engineering, and Informatics, 208, als PDF frei verfügbar
- Denning, Steve: **Understanding the Agile Mindset**, Forbes, 2019
- Diegmann, P; & Rosenkranz, C.: **Team Diversity and Performance – How Agile Practices and Psychological Safety Interact**, Conference Paper presented at the International Conference on Information Systems, Seoul, Südkorea, 2017, als PDF frei verfügbar
- Edmondson, Amy C.: **Strategies for Learning from Failure**, Harvard Business Review, 2011
- LePine, Jeffrey A.: **Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality**, Journal of Applied Psychology, 88(1), 27-39, 2003, als PDF frei verfügbar
- Mayer, R. C.; Warr, R.S; & Zhao, J.: **Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation?** Financial Management, 47(3), 617-650, 2018, als PDF frei verfügbar
- McHugh, D.; Groves, D.; & Alker, A.: **Managing learning: what do we learn from a learning organization?** The Learning Organization, 5(5), 209-220, 1998, als PDF frei verfügbar
- Michel, J.W.; Tews, M.J.; Allen, D.G.: **Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective**, Human Resource Management Review, 29(1), pp. 98-110, 2019, als PDF frei verfügbar
- O'Keefe, Ted: **Organizational Learning: a new perspective**, Journal of European Industrial Training, 26(2), 130-141, 2002, als PDF frei abrufbar
- Roediger, H.L; & Finn, B.: **Getting It Wrong: Surprising Tips on How to Learn**. Scientific American, 2009
- Sidky, Ahmed: **The Agile Mindset**, 2014, als PDF frei abrufbar

Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom

# Agile Transition – Führung im Wandel

## Teil 1: Die neue Rolle der Führungskraft

Immer mehr Unternehmen setzen auf agile Methoden, wenn es darum geht, Software zu entwickeln oder komplexe Projekte zu managen. Dies stellt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Verantwortung verteilt sich anders, die Arbeitsweise verändert sich grundlegend, alte Hierarchien und Prozesse greifen nicht mehr. Kurzum: die Einführung agiler Arbeitsweisen verlangt einen umfangreichen Change bei den Mitarbeitern, den Führungskräften, der Kultur und letztendlich der gesamten Organisation.

Doch während bei einer Agilen Transition der Fokus häufig auf den Mitarbeitern und den neuen Arbeitsmethoden liegt, kann die neue Rolle der Führungskräfte schnell aus dem Blickfeld geraten. Dabei müssen die Change-Verantwortlichen auch dem sensiblen Thema "Führung" von Beginn an viel Raum geben, da die Einführung agiler Arbeitsweisen oft eine erhebliche Beschneidung bisheriger Kompetenz- und Einflussbereiche der Führungskräfte bedeutet.

Dieser zweiteilige Beitrag beschreibt, wie bei der agilen Transition im Bereich "Digital Business Unit" der Deutschen Telekom AG auch diesem neuen Führungsverständnis Raum gegeben wurde. Der Artikel gibt Anregungen und Beispiele, wie agile Führung sich verändern muss, um die Transition hin zu einem agilen Unternehmen zu bewältigen und Sie erfahren, welche Maßnahmen zum Einsatz kamen sowie welchen Herausforderungen sich das Change-Team stellen musste.



**Andrea Meier**

Dipl.-Betriebswirtin (FH),  
Certified Scrum Master und  
Product Owner



**Bernd Klumpp**

Dipl.-Ingenieur Nachrichtentechnik (FH), Certified Scrum Master und Product Owner

## Von hierarchischer Zusammenarbeit hin zu dynamischer Verlinkung

Wir sind es gewohnt, gerade in Konzernen und großen Unternehmen, dass Organisation hierarchisch ist. Selbst in moderneren Matrixorganisationen sind eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten, strikte Berichtswege und definierte Prozesse Bestandteil des Organisationsverständnisses.

Nur: In einem agilen Arbeitsumfeld sind solche organisatorischen Vorgaben hinderlich und ersticken sämtliche agilen Ambitionen sofort im Keim. Es ist also wesentliche Aufgabe einer jeden agilen Transition, die bisherigen Organisationselemente dem agilen Arbeitsverständnis anzupassen. Doch wie dazu vorgehen?

Anstatt nun teure Umorganisationen anzustoßen, die aufgrund der Dynamik des Marktes innerhalb weniger Monate wieder obsolet sind, gibt es auch die Möglichkeit, die Organisation eher als eine Art "Strukturrahmen" zu begreifen, deren Hauptaufgabe es ist, eine Basis für die agile Zusammenarbeit zu schaffen und Orientierung zu geben.

Eine solche Organisation lebt davon, sich zu aktuellen Fokusthemen dynamisch zu verlinken, um Ziele effizienter zu erreichen – also beispielsweise die Mitarbeiter über Silos hinweg in cross-funktionale, eigenverantwortliche Teams zusammenzubringen, damit Produkte und Projekte umgesetzt werden können. Ist dies erreicht, sind wir bei einem zentralen Kernpunkt des agilen Arbeitens: Aufbrechen von Hierarchien, Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden und aktive Unterstützung und Förderung der Arbeit in eigenverantwortlichen Teams.

Wir müssen also die Menschen, die die Produkte und Services kreieren, in direkten Kontakt mit den Kunden und Geschäftsverantwortlichen bringen, egal wo sie in der Hierarchie angesiedelt sind. Das ist der Kern für die Entwicklung von Produkten und Lösungen, die den Kunden begeistern.

### Kultur und Führungsverständnis müssen sich ändern

So weit, so gut: Doch damit dies überhaupt möglich wird, benötigt es auf der einen Seite ein Umdenken der Führungskräfte und auf der anderen Seite eine Unternehmenskultur, die eine solche Arbeitsform trägt. Führung in diesem Kontext verlangt die Offenheit der Führungskraft, dass sie "ihren" Mitarbeiter über die gesamte Wertschöpfungskette bei seiner Arbeit unterstützt. Sie muss ihn bei seiner Arbeit in diesen Teams fördern und dabei helfen, diese Verantwortung anzunehmen und zu leben. Bereichsdenken und wasserfallartiges "Über-den-Zaun-schmeißen" von Teilverantwortung muss dynamischer cross-funktionaler Kollaboration weichen. Und wenn dies vom Unternehmen gelebt wird, muss eine Reaktion auf Marktveränderung nicht zwangsläufig jedes Mal die nächste Re-Organisation bedeuten.

Bevor wir uns nun anschauen, wie wir Führungskräfte zu dieser neuen kollaborativen Grundhaltung bewegen können, betrachten wir zunächst, wie Kultur und Führungsarbeit im agilen Kontext überhaupt aussehen sollten.

## Kulturwandel als unverzichtbares Fundament für agile Arbeitsweisen

Agiles Arbeiten ist sehr viel mehr als nur ein neues Prozess-Regelwerk oder ein neues Zusammenarbeitsmodell. Agiles Arbeiten erfordert insbesondere, agile Werte konsequent umzusetzen und zu leben. Dazu gehört u.a., dass

- offen und transparent kommuniziert wird,
- die Teams mehr Verantwortung übernehmen,
- Führungskräfte lernen loszulassen und zu vertrauen und
- das Management bereit ist, bestehende Prozesse zu ändern oder sogar abzuschaffen.

Deshalb müssen mit der Einführung agiler Arbeitsweisen auch das Bewusstsein und die Bereitschaft vorhanden sein, Rollen anzupassen und Verhalten zu ändern. Das funktioniert nur bei einer offenen, aufgeschlossenen Kultur, die solche Veränderungen zulässt und fördert. Ist diese nicht vorhanden, ist eine Umstellung auf agile Arbeitsweisen – wenn überhaupt – nur sehr eingeschränkt und mit geringem Nutzen möglich.

## Die Führungskräfte bei der agilen Transition abholen

Dieser notwendige Kulturwandel bedeutet eine große Herausforderung. Alte Denkmuster müssen aufgebrochen werden und Führungskräfte ihren Platz in der neu geschaffenen Organisationsstruktur finden. Da agiles Arbeiten auch bedeutet, dass Mitarbeiter bzw. Teams mehr Befugnisse erhalten, fallen diese zwangsläufig an anderer Stelle weg. Die Beschneidung bisheriger Kompetenzbereiche rüttelt aber bei vielen Führungskräften an ihrem Selbstverständnis.

Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, im Zuge der Einführung agiler Arbeitsweisen auch entsprechende Initiativen zu starten, bei denen es um das neue Rollenverständnis geht und um die Art der künftigen Zusammenarbeit. Denn es fallen nicht nur Befugnisse und Aufgaben der Führungskraft weg, es kommen auch neue herausfordernde Anforderungen auf die Führungskraft zu. Um die ergriffenen Maßnahmen bei der Agilen Transition besser zu verstehen, betrachten wir zunächst, wie sich die Rolle der Führungskraft konkret verändert.

## Agile Transition – wie sich die Rolle der Führungskraft verändert

Mit der Einführung agiler Arbeitsweisen ändert sich die Rolle der Führungskraft und "Führung" teilt sich auf verschiedene Rollen auf.

### Disziplinarische Führungskraft

Die disziplinarische Führungskraft fokussiert sich darauf, dem Mitarbeiter bzw. dem Team die notwendigen Rahmenbedingungen für eine bestmögliche Wertschöpfung zur Verfügung zu stellen. Sie unterstützt das Team mit der Konzeption und Vermittlung der entsprechenden Ziele und der Strategie für die Aufgabe. Aber sie vertraut dem Team auch, dass es die besten Wege für gute Lösungen selbst findet. Sie unterstützt bei der Beseitigung von Hindernissen, wie z.B. fehlende Ausstattung, oder sorgt für eine Veränderung der Unternehmensprozesse bzw. -vorschriften, die im Weg stehen.

Der Idealzustand im agilen Kontext ist, dass die Führungskraft eine treibende Rolle innehat, mit der sie das richtige Kulturumfeld für agiles Arbeiten schafft, die agilen Werte schätzt und lebt sowie eine entsprechende Lernkultur fordert und fördert. Und, ganz wichtig, sie ist für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters verantwortlich. Das heißt aber auch, dass sie den Kontakt durch regelmäßige Gespräche, durch Besuch von Meetings wie das Daily-Scrum-Meeting oder Review-Meeting suchen muss. Ein- oder zweimal im Jahr ein Mitarbeiter-Jahresgespräch zu führen, reicht dabei nicht mehr aus.

Was die Führungskraft nicht mehr machen soll, ist "Mikromanagement", d.h. sie soll sich aus dem Tagesgeschäft heraushalten und dem Team vertrauen, denn dort liegt die Kompetenz für die Lösung der Aufgaben.

### Fünf neue Führungsprinzipien

Im Rahmen der Einführung agiler Arbeitsweisen im Bereich der "Digital Business Unit" der Deutschen Telekom AG entstand deshalb sehr schnell eine Initiative, bei der Führungskräfte aller Ebenen gemeinsam mit Mitarbeitern und dem Betriebsrat in mehreren Workshops herausarbeiteten, welches Führungsverhalten zukünftig weniger gewünscht und welches mehr gewünscht und erforderlich ist. Daraus resultierten fünf Führungsprinzipien, die mit Unterstützung der Geschäftsleitung unseres Bereichs als Rahmen für die zukünftige Führungsarbeit vereinbart wurden (s. Kasten und Bild 1).

## Die fünf neuen Führungsprinzipien der "Digital Business Unit"

1. Vertrauen schenken: Meine Tür steht grundsätzlich offen. Ich besuche meine Mitarbeiter regelmäßig (mind. alle 14 Tage) an ihrem Arbeitsplatz und frage sie, wie ich sie unterstützen kann.
2. Transparenz herstellen: Informationen gebe ich zeitnah weiter und stelle die Bedeutung für meine Mitarbeiter heraus. Ich stelle regelmäßige Austauschmöglichkeiten sicher.
3. Verantwortung leben: Ich setze strategische Leitplanken und gebe Orientierung durch klare Ziele. Ich stelle sicher, dass jeder im Team seine Rolle und Verantwortung kennt und übernimmt. Dies erfolgt bei Bedarf, mind. jedoch halbjährlich.
4. Kunde zuerst: Ich stelle sicher, dass mein Team und ich uns regelmäßig mit Kundenbedürfnissen und Feedback – intern oder extern – beschäftigen und dieses berücksichtigen (direkten Kundenkontakt herstellen, andere Feedback-Kanäle auswerten usw.)
5. Machen – validieren – besser machen: Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter über die Geschäftsergebnisse und die Performance meines Bereichs informiert sind.

Die Führungsprinzipien sollen helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und daran ausgerichtet weiter zu entwickeln. Um die neuen Führungsprinzipien für alle öffentlich zugänglich zu machen, wurden Poster erstellt, die die Führungskräfte für alle sichtbar in ihren Räumen platzieren konnten (Bild 1). Und auf einem Riesenposter, das prominent in einer zentralen Kaffeecke in unserem Haus hängt, konnten auch alle Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Zustimmung zu den Führungsprinzipien durch eine Unterschrift dokumentieren – mehrere hundert Signaturen wurden somit verwewigt.

## Die weiteren Rollen

Was passiert aber mit anderen Führungsaspekten? Diese teilen sich im agilen Kontext auf weitere Rollen auf, nachfolgend dargestellt am Beispiel der bekanntesten agilen Methode "Scrum":

Der **Product Owner** gibt die Produktvision vor, mit der er dem Team ein attraktives Ziel aufzeigt und den Rahmen für die Arbeit definiert. Er führt das Team fachlich, indem er dem Team die Bedeutung des Marktes für das Produkt und umgekehrt die Bedeutung des Produkts für den Markt vermittelt. Er hat ein Augenmerk darauf, wie sich das Team im Hinblick auf fachliche Kompetenzen und Leistungsfähigkeit entwickelt. Er gibt vor, "was" entwickelt werden soll, vertraut jedoch auf die Lösungskompetenz im Team, die das "wie" entscheiden.

Der **Scrum Master** achtet auf Team-Prozesse, fördert die Selbstorganisation im Team und führt das Team lateral zu hoher Performance. Er beseitigt Hindernisse und sorgt dafür, dass das Team die optimalen Rahmenbedingungen zur Erfüllung seiner Aufgabe hat.

Und nicht zuletzt das **Team** bzw. jeder **Einzelne** übernimmt Verantwortung für sich selbst und die Arbeit, die er leistet. Der Grad der Selbstorganisation und Selbstverantwortung ist in einem agilen Kontext sehr viel höher. Erst das Zusammenspiel dieser verschiedenen Rollen führt zu guten Ergebnissen.

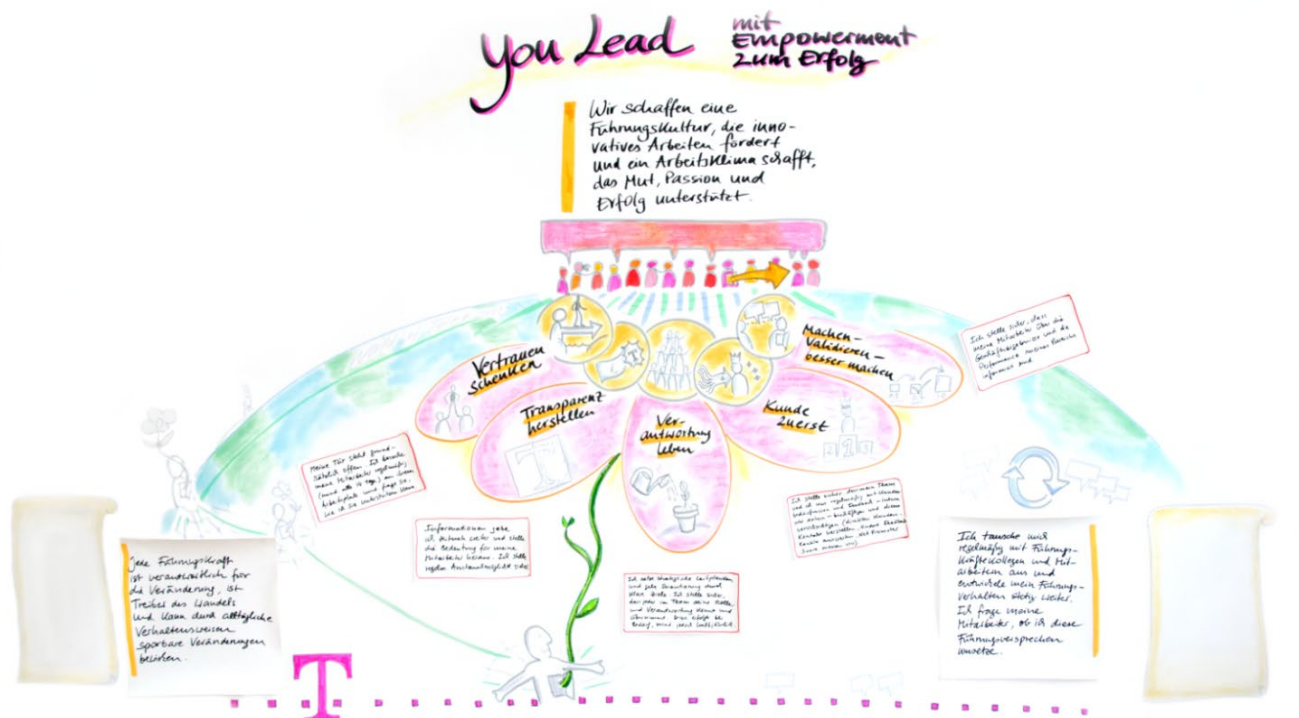


Bild 1: Poster zur Darstellung der Führungsprinzipien.

## Wie spielen diese Rollen nun zusammen?

Die Führungskraft übernimmt zur Unterstützung dieser Rollen die Aufgabe des Coachs und Helfer bei Problemen. Ist die Führungskraft z.B. auch verantwortlich für die Geschäftsziele, unterstützt sie den Product Owner mit entsprechender Produktstrategie und gibt Feedback und Impulse für seine Arbeit.

Der Scrum Master, der auch für die Beseitigung von Hindernissen zuständig ist, braucht häufig die Hilfe von Führungskräften, um diese zu lösen. Bei einer disziplinarischen Führungsbeziehung kann die Führungskraft zudem den Scrum Master auch bei Methoden und Tools zur Förderung von Selbstorganisation und Teamdynamik beraten und coachen und ihn dabei in seinen Fähigkeiten entwickeln.

Gleiches gilt für die Führungskraft, wenn sie der disziplinarische Vorgesetzte eines oder mehrerer Teammitglieder ist. Denn Selbstverantwortung und Selbstorganisation stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeiten von Mitarbeitern, die bislang einen solchen Freiheitsgrad, und die damit einhergehende Verantwortung, vielleicht noch gar nicht erleben konnten. Die Verteilung der Führungsaufgaben am Beispiel von Scrum ist in Bild 2 zu sehen.

## Vorgehen bei der Agilen Transition

Im Folgenden beschreiben wir mit Fokus auf die Führungsarbeit, welche Erfahrungen wir bei der agilen Transition gemacht haben, auf welche Herausforderungen wir gestoßen sind und was bei der Transition gut lief bzw. was wir anders machen würden.





#### Führungskraft

- Disziplinarische Führung
- Mitarbeiterentwicklung und Coach
- Ziele und Strategie
- Schaffung der Rahmenbedingungen und Kultur



#### Product Owner

- fachliche Führung
- Vermittlung der Marktrelevanz für das Produkt
- „Anwalt“ des Kunden
- unternehmerische Verantwortung



#### Scrum Master

- laterale Führung
- begleitet und unterstützt das Team bei seiner Entwicklung
- fördert Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung im Team zur Steigerung der Performanz



#### Team

- Selbstorganisiert und selbst-kontrolliert
- Übernimmt Verantwortung für die Umsetzung der besten Lösung für das Unternehmen
- Eigenverantwortung der Entwicklung der Fähigkeiten im Team und steigert Teamperformanz

Bild 2: Verteilung der Führungsaufgaben am Beispiel Scrum.

## Ohne Rückendeckung von ganz oben läuft nichts

Erste agile Initiativen, die sich in den Entwicklungsteams "Buttom Up" in den Jahren 2008 und 2009 entwickelten, stießen schnell an Grenzen und versackten oft mit nur geringer Wirkung. Zwar ist es auf der einen Seite unserer Erfahrung nach relativ einfach, in kleinen Teams agile Methoden einzuführen. Schnell erkennen die Mitarbeiter die Vorteile, die ihnen agiles Arbeiten bringt, wie z.B. mehr Einfluss auf das eigene Tun, mehr Transparenz zu den eigentlichen Problemen, mehr Schlagkraft in der Umsetzung durch Cross-Funktionalität und den Freiraum, Dinge selbst anzupacken. Das motiviert!

Kommen jedoch auf der anderen Seite Hindernisse auf, die die Teams nicht selbst lösen können, sondern deren Entstehen außerhalb ihres Einflussbereichs liegt, wie z.B. unpassende Prozesse und Anforderungen oder mangelnde Unterstützung aus dem Rest des Unternehmens, das agiles Arbeiten nicht kennt, dann verebbt das Engagement schnell und es tritt Hilflosigkeit ein.

Erst das Umschwenken an der Spitze unseres Geschäftssegments und die klare Botschaft, dass wir in den relevanten Anwendungsfeldern agile Arbeitsweisen dringend benötigen, um unsere Geschäfte auch in Zukunft erfolgreich bewältigen zu können, gab dem Ganzen den notwendigen Schub und das erforderliche Management-Commitment von "oben".

## Das Agile Transition Team

Durch Mandat der obersten Führungsebene wurde deshalb das "Agile Transition Team" gegründet. Dies setzte sich cross-funktional aus Führungskräften und erfahrenen Senior-Managern aus verschiedensten Bereichen zusammen. Die Kernaufgabe bestand darin, den Teams den Rücken freizuhalten und für sie Hinder-

nisse aus dem Weg zu räumen, die durch das nicht-agile Umfeld entstehen. Also für die notwendige Veränderung der Rahmenbedingungen und Prozesse zu sorgen und somit die Transition voranzutreiben.

### Wie hat sich das "Agile Transition Team" zusammengesetzt?

Das Management-Team der "Digital Business Unit", also die oberste Führungsebene, übertrug das Mandat zur Umsetzung der agilen Transition an einen Vice President, der bereits aus seiner vorherigen Tätigkeit Erfahrungen mit agilem Arbeiten und der damit verbundenen Transition mitbrachte. Er übernahm die Rolle des "Chief Product Owners" für das "Agile Transition Team". Unter seiner Federführung wurden weitere Führungskräfte und Senior-Manager aus allen Bereichen ausgewählt, die sich freiwillig gemeldet hatten, um an dem Thema mit 40% bis 100% ihrer Ressourcen mitzuarbeiten.

Bei der Auswahl ging es weniger um Erfahrung mit agilem Arbeiten, denn diese hatten wir zu der Zeit vor gut vier Jahren kaum. Es ging vielmehr darum, ein diverses, cross-funktionales Team mit Kollegen zusammenzusetzen, die gut vernetzt waren, ein hohes Ansehen im Haus genossen und die das Unternehmen gut kannten. Wir wollten eine kraftvolle Koalition ("Powerful Coalition") nach Dr. John P. Kotters "Leading Change" zusammenstellen, die um Experten, Trainer und Coaches aus externen agilen Beratungsfirmen ergänzt wurde.

### Wie hat das Team gearbeitet?

Und von Anfang an war klar: Das "Agile Transition Team" arbeitet auch mit agilen Methoden, nämlich mit Scrum. Dies hat dazu beigetragen, dass die internen Führungskräfte und Senior-Manager mit Hilfe der externen Berater sehr schnell nicht nur den theoretischen Ansatz von Scrum gelernt haben, sondern ihn durch konkrete Anwendung erst so richtig erlernen und verinnerlichen konnten. Ganz nach dem Motto: "Eat Your Own Dog Food!"

Unter dem "Chief Product Owner" bildeten sich zwei Scrum-Teams. Ein Team hatte den Fokus auf der Wissensvermittlung zu agilen Methoden, also Training und Coaching – das "**Agile Coaching Team**". Das andere Team hatte den Fokus auf dem Treiben der agilen Transition selbst, also dem beseitigen von Hindernissen aus der Organisation heraus, dem Gestalten des Umfelds und der Prozesse, so dass agiles Arbeiten überhaupt möglich wird, und der Etablierung einer Unternehmens- und Führungskultur, die agiles Arbeiten nachhaltig unterstützt – dieses Team firmierte weiterhin unter dem Namen "**Agile Transition Team**". Mit der Etablierung der beiden Teams wurden dann auch die ersten agilen Projekte in einzelnen Geschäftseinheiten gestartet (s. Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt).

Beide Teams arbeiteten mithilfe von Scrum entsprechend cross-funktional, transparent und kollaborativ zusammen. Es gab ein gemeinsames Backlog und die Sprints der Teams waren synchronisiert, um sicherzustellen, dass entsprechende Synergien optimal genutzt werden konnten. Und beide Teams arbeiteten auch gemeinsam an den Themen, die bei den agil arbeitenden Produktteams, wie z.B. bereits im Bereich "Mediencenter", gerade die höchste Priorität hatten in Bezug auf Wissensvermittlung und Beseitigung von Hindernissen.

### Die Realität bestimmt den Plan

Das heißt, die Arbeit der agilen Produktteams aus den Geschäftseinheiten hatte das Backlog des "Agile Transition Teams" mit entsprechenden Anforderungen gefüttert. Oder anders ausgedrückt: Es gab keinen theoretischen "Change-Plan" mit Konzepten zur Umsetzung, möglichen Risikobetrachtungen und Meilensteinplanung.

gen. Sondern das, was tatsächlich bei der Einführung von agilen Methoden an Themen und Problemen aus den Teams heraus gemeldet wurde, definierte die Priorität und den Inhalt der Arbeit des "Agile Transition Teams".

Es gab auch keine "klassische" Programmorganisation mit Steering Board, Gremienstruktur oder ähnlichem. Vielmehr wurden, ganz nach Scrum, Reviews der Arbeitsergebnisse in Review-Meetings vorgestellt, bei denen alle interessierten Kollegen und Führungskräfte aus der Organisation teilnehmen und Feedback geben konnten. So wurden der Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse transparent für alle Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge konnten kurzfristig aufgenommen werden, Ergebnisse zur agilen Transition (z.B. Veränderung von Prozessen) konnten in kurzen Iterationen erzielt werden – Effekte, wie man sie aus der Software-Entwicklung mit agilen Methoden kennt, sind mit der Anwendung von Scrum als Management-Methode auch im Projekt der agilen Transition eingetreten.

Daneben war sichergestellt, dass der "Chief Product Owner" bzw. die Product Owner der Scrum-Teams im "Agile Transition Team" auch schnellen und direkten Zugang zum Management-Team hatten, sollten Probleme, Hindernisse oder Fragestellungen auftreten, die das "Agile Transition Team" nicht alleine lösen konnte.

### Erfolgsfaktoren

Rückblickend können wir sagen, dass diese Herangehensweise ein voller Erfolg war. Ausschlaggebend dafür waren die entsprechende Offenheit aller Beteiligten, diese neue Herangehensweise mit Scrum zu respektieren und zu unterstützen sowie die Priorisierung des Themas als solches beim Management-Team.

Unterm Strich mündete dieses Vorgehen darin, dass nach gut zwei Jahren aus dem Projektansatz eine eigene Linienabteilung hervorgegangen ist, die jetzt mit Unterstützung der gesamten Organisation die agile Transition weiter treibt – namentlich das "Agile Capability Management", in dem wir, die Autoren, auch jetzt noch als Führungskräfte arbeiten.

### Zusammenfassung

- Ein Commitment von "oben" ist wichtig – bottom up ist ein guter Anfang, reicht aber nicht aus für eine nachhaltige Umsetzung.
- Begleitung durch ein "Agile Transition Team" ist essentiell – es braucht Zeit für die Veränderung und die Teams können dies nicht alleine schaffen.

## Ausblick

Das Management stand hinter dem Vorhaben und das Change-Team war aufgestellt... somit waren wir bereit, die ersten Schritte in die agile Welt zu wagen. Dass dabei natürlich nicht alles reibungslos verlaufen würde, war uns von vornherein klar – mit welchen konkreten Herausforderungen wir uns konfrontiert sahen und wie wir diese bewältigten, erfahren Sie im zweiten und abschließenden Teil.

Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom

# Agile Transition – Führung im Wandel

## Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt

Im ersten Teil haben wir gesehen, dass am Anfang eines agilen Veränderungsprozesses zum einen das Commitment von Seiten des Managements vorhanden sein sollte und zum anderen die Agile Transition mit einem kompetenten Team steht und fällt, das den Wandel von Anfang an begleitet. Ist das Team aufgestellt, kann es nun endlich losgehen – nur wie anfangen?

Statt viel Zeit mit der Erstellung eines theoretischen Konzepts und eine Projektplans für die Agile Transition zu verbringen (was ja eigentlich üblich ist, wenn man einen "Top-Management-Auftrag" erhält), hat man sich früh im Bereich "Digital Business Unit" dafür entschieden, "einfach mal anzufangen".

Die Umsetzung erfolgte entlang eines ersten Piloten in einem Produktteam aus dem Bereich "Mediencenter", einer Cloud-Lösung für Privatkunden der Deutschen Telekom zur Speicherung und Verwaltung von elektronischen Dateien wie Fotos und Videos. Die Kollegen wurden in Scrum geschult, es wurde ein Coaching-Pair aus einem internen Kollegen des "Agile Transition Teams" und einem externen agilen Coach gebildet. Und man hat einfach angefangen, agil zu arbeiten.



**Andrea Meier**

Dipl.-Betriebswirtin (FH),  
Certified Scrum Master und  
Product Owner



**Bernd Klumpp**

Dipl.-Ingenieur Nachrichtentechnik (FH), Certified Scrum Master und Product Owner

### Probleme identifizieren und lösen

Sehr schnell tauchten die ersten Hindernisse auf. Einkaufsprozesse, die nicht zu agilem Arbeiten passten, Teamräume, die nicht zur Verfügung standen, Management-Reportings aus der klassischen Projektwelt, die nicht in Einklang zu bringen waren mit der agilen Vorgehensweise und vieles mehr.

Das "Agile Transition Team" hat sich darauf konzentriert, diese Probleme sukzessive abzuarbeiten. Für ganz konkrete Fälle wurden Lösungen gefunden, die häufig der "Blueprint" für eine veränderte Arbeitsweise und Prozesswelt waren. Noch heute arbeiten wir mit dieser Vorgehensweise, um die agile Transition effizient und nachhaltig zu verankern.

So war beispielsweise die Projektsteuerung und Ressourcenallokation für unsere Produkt-Roadmap auf klassisches Projektmanagement nach Wasserfall ausgerichtet und zwar für Projekte, die Monate dauern konnten. Es gab eine klare Unterscheidung der Prozessschritte in

1. Definition der Anforderungen,
2. Prüfen auf Machbarkeit und Schätzen der Realisierungsaufwände,

3. Realisierung der Anforderungen und
4. Testen und Rollout.

Zu jedem dieser Prozessschritte gibt es eigene Anforderungen, die erfüllt sein müssen, und in entsprechenden Entscheidungsvorlagen offiziell genehmigt werden müssen. Also ein klassischer "Stage-Gate-Prozess".

### Neue Wege finden und beschreiten

Dieses Vorgehen funktioniert allerdings in Scrum mit seinen kurzen Sprints nicht mehr, an deren Ende nach wenigen Wochen ein lauffähiges Produktinkrement steht, das beim Kunden ausgerollt werden kann – und danach wiederholt sich das Ganze mit neuen Anforderungen.

Genauso gibt es auch kein Lastenheft für die Anforderungen mehr, sondern ein Product Backlog, in dem nur die am höchsten priorisierten Anforderungen genauer beschrieben sind. Kurzum: der bislang genutzte Prozess passte hinten und vorne nicht mehr.

Gemeinsam mit dem Scrum-Team des Medienzentrums, dem "Agile Transition Team" und den Prozessverantwortlichen wurden Wege zur Lösung gesucht. Dazu musste bei den Prozessverantwortlichen zuerst einmal ein Verständnis für die Arbeit nach Scrum geschaffen werden. Die Kollegen zeigten dabei eine große Hilfsbereitschaft und Kreativität in der Lösungsfindung. Beispielsweise wurde das Scrum-Artefakt "Backlog" anstatt eines klassischen Lastenheftes akzeptiert. Und für die eigentliche Umsetzungsphase, die in mehreren Sprints über mehrere Monate laufen kann, musste nur noch eine initiale Gate-Freigabe erfolgen. Man vertraute darauf, dass während der Realisierung im Sinne der Produktvision und auf Basis des Product Backlogs das Team bestmögliche Leistungen bringen wird, die nicht kleinteilig kontrolliert werden müssen.

Und das Team hat das in sie gesetzte Vertrauen voll erfüllt. Die Entwicklungsergebnisse kamen schneller und in einer besseren Qualität. Damit war der Weg frei für weitere Teams, den für agiles Arbeiten angepassten "State-Gate-Prozess" zu nutzen.

### Zusammenfassung

- Nicht lange planen, einfach anfangen – agil löst nicht die Probleme in unserem Unternehmen, aber agiles Arbeiten macht sie transparent und man weiß somit ganz genau, woran man am besten arbeiten sollte.

## Welchen neuen Platz haben die alten Führungskräfte?

Wir konnten gut verfolgen, wie unsere Führungskräfte am Anfang auf "die agile Welle" reagiert haben. Neugier, Skepsis, aktives Interesse, totale Verdrängung, alles war zu sehen. Aber fast alle hatten eines gemeinsam: Den Führungskräften inklusive des Top-Managements und allen weiteren Beteiligten war am Anfang nicht bewusst, wie gravierend die Auswirkungen auf die Rolle der Führungskraft sein werden.

Man ging davon aus, "dass die Teams halt anders arbeiten". Doch agiles Arbeiten erfordert eine starke Veränderung der eigenen Arbeitsweise; Rollen und Aufgabeninhalte verändern sich. Auf einmal sollte über Abteilungsgrenzen hinweg gearbeitet und dabei ein völlig anderer Grad an Verantwortung übernommen werden.

Alles in allem also ein klassischer Change-Prozess, bei dem das Thema "Führung" enorm wichtig war – aber wir uns dessen noch gar nicht wirklich bewusst waren. Dieses Problem wurde jedoch schnell transparent. Wir erkannten, dass neben der reinen "Scrum-Framework-Schulung" für Vorgesetzte und Mitarbeiter auch Informationen und Workshops erforderlich sind, die explizit auf die neue Rolle der Führungskräfte abzielen.

## Spezielles Training

Wir setzten deshalb ein speziell zugeschnittenes Training "Certified Scrum Master for Leaders" auf mit dem Ziel, den Schwerpunkt auf die Rolle der Führung und auf die Auswirkungen auf die Führungskräfte im agilen Kontext zu setzen. Alle Führungskräfte der ersten beiden Ebenen waren angehalten, den Workshop zu besuchen.

Sie durchliefen ein 2-tägiges Scrum-Master-Training, das alle relevanten Inhalte zum Arbeiten nach Scrum enthielt. Die Führungskräfte sollten genau verstehen, wie ihre Mitarbeiter jetzt in den Teams arbeiten und wie sich die Rollen und Aufgaben dabei verändern. Also genau die Inhalte, die auch in einem regulären "Certified Scrum Master Training" zu finden sind.

Ergänzt wurden diese Inhalte allerdings um spezielles Wissen zu ihrer veränderten Rolle als Führungskraft. Wie verteilen sich Führungsaufgaben, wenn nach Scrum gearbeitet wird? Welche neuen Skills und Tools benötigen sie? Und wie können sie ihre tägliche Führungsarbeit verändern, um die Teams zu unterstützen. In einer Mischung aus Methodenvermittlung, Reflektion der eigenen Arbeit und interaktivem Austausch untereinander sollten sie die für sie relevanten zukünftigen Inhalte und Aufgaben einer veränderten Führung erarbeiten.

Unsere Erfahrung: Was die persönliche Teilnahme an den Seminaren anging, stießen wir immer wieder auch auf Zurückhaltung. Nach den zwei Tagen gaben die Führungskräfte jedoch zum Abschluss ein positives Feedback, dass sie erst jetzt besser verstanden haben, was agiles Arbeiten und agile Werte bedeuten und wie sie selbst die Transition unterstützen können.

! Auch bei diesen Trainings gingen wir nach bewährter Manier im "Pair" vor: d.h., ein externer Experte und zertifizierter Scrum-Trainer hat gemeinsam mit einem internen Kollegen aus dem Agile Transition Team das Training für die Führungskräfte durchgeführt. Das stellte sicher, dass das vermittelte Wissen zu agilem Arbeiten, insbesondere Scrum, immer eng an unseren unternehmens-eigenen Fragestellungen und Herausforderungen gespiegelt werden konnte und die Führungskräfte konkrete Maßnahmen und neue Vorgehensweisen für sich ableiten konnten.

## Zusammenfassung

- Spezielle Trainingsangebote für alle Führungskräfte auf allen Ebenen mit dem Fokus auf die Rolle der Führungskraft

## Unser Führungsverständnis muss sich also ändern – aber wie?

Was jetzt noch fehlte, war ein gemeinsames Verständnis, was denn nun die Anforderungen sind, die an eine Führungskraft im agilen Kontext gestellt wird. Daraufhin wurde die im ersten Teil beschriebene Initiative zur



Überarbeitung unserer Führungsprinzipien mit Führungskräften aller Hierarchieebenen, Mitarbeitern und Vertretern des Betriebsrates gestartet (s. Teil 1, Bild 1).

Diese neuen Führungsprinzipien sollten als Rahmen für die Führungsmannschaft dienen, an der sich eigenes Führungsverhalten spiegeln und weiterentwickeln ließ. Hierbei setzten wir beim "Ausrollen" in unserem Bereich neben der "traditionellen" Top-Down-Kommunikation auch auf begleitende Maßnahmen wie Communitys of Practice für Führungskräfte, spezielle Workshop-Angebote zur Vertiefung einzelner Aspekte und die Nutzung einer internen Social-Media-Plattform für den schnellen Austausch.

### Mitarbeiterbefragung als Kompass

Außerdem war uns wichtig, dass wir dieses Führungsverständnis nachhaltig in unserer Kultur verankern und dieses auch aktiv leben. Nur wie wissen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind? Wir haben dazu unser Instrument der Mitarbeiterbefragung genutzt, welche zwei Mal im Jahr stattfindet. Dort stellten wir sieben Fragen zum Führungsverständnis, anhand derer die Mitarbeiter ihre Führungskraft bewerten konnten:

1. Meine Führungskraft erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.
2. Meine Führungskraft schenkt Vertrauen und fördert Selbstorganisation.
3. Meine Führungskraft kommuniziert direkt und stellt Transparenz her.
4. Meine Führungskraft stellt sicher, dass jeder im Team seine Rolle und Verantwortung kennt und übernimmt.
5. Meine Führungskraft stellt sicher, dass Arbeitsergebnisse evaluiert werden und daraus gelernt wird.
6. Meine Führungskraft macht deutlich, dass "Kunden begeistern" im Zentrum unserer Arbeit steht.
7. Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.

Für uns ist dies ein weiteres Feedbackinstrument, das uns zeigt, wo wir noch besser werden müssen. Und zusätzlich haben wir uns quantitative Ziele gesetzt, die wir erreichen wollen – und die auch in die Zielvereinbarung der Führungskräfte einfließen.

### Zusammenfassung

- Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses unter hoher Beteiligung der Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeitern.
- Verankerung des Führungsverständnisses in der Mitarbeiterbefragung als wichtiges Messinstrument.

## Weitere Maßnahmen auf dem Weg zum "agilen Manager"

Jetzt hatten wir für uns beispielsweise als Führungsprinzip definiert: "Vertrauen schenken". Was heißt das aber für die einzelne Führungskraft, die bisher lieber die Kontrolle behielt und sich dazu Mechanismen aufgebaut hatte? Was kann ich als Führungskraft tun, um "Vertrauen zu schenken"? Hierzu schlossen sich zwei weitere Aktivitäten an.

## Individuelle Workshops zur praktischen Umsetzung

Zum einen entwickelten wir ein individuelles Workshop-Angebot für Führungsteams, denen wir neben vertiefender Theorie zu agilen Methoden auch Tools für ihre tägliche Führungsarbeit und zur Umsetzung der Führungsprinzipien angeboten haben. So eignet sich z.B. "Delegation Poker" aus Management 3.0 sehr gut, um über konkrete Fragestellungen zu Aufgaben und Verantwortungen in den Teams ein gemeinsames Verständnis zum Delegationslevel zu erzielen. Also wie viel Vertrauen und Empowerment möchten wir als Führungskräfte unseren Teams konkret geben?

Interessant in den Übungen war, dass die Führungskräfte selbst sehr unterschiedliche Meinungen hatten und über Austausch und Diskussion zu neuen Erkenntnissen kamen, wie sie gemeinsam mit ihren Teams Themen in Zukunft angehen wollen. Hierzu gehörte z.B., dass die Urlaubsplanung künftig am besten direkt im Team entschieden und die Führungskraft nur noch informiert wird.

Sich dessen bewusst zu sein, welche Entscheidungsbefugnis man den Teams geben möchte und dieses transparent zu machen, führt dazu, dass "Vertrauen schenken" auf einmal "anfassbar" wird. Das führte dazu, dass die Führungsteams direkt aus dem Workshop wertvolle Ergebnisse für ihr eigenes "Führungstagesgeschäft" mitnehmen konnten.

## Auseinandersetzung mit den Führungsprinzipien

Die zweite Aktivität, die umgesetzt wurde, war ein offenes Trainingsangebot, bei dem sich acht bis zwölf Führungskräfte einen Tag lang mit den Führungsprinzipien beschäftigten, in dem sie Einzelarbeit, Zweier-Arbeiten oder Gruppenaufgaben gemeinsam bearbeiteten. Ziel war es, sich Zeit zu nehmen für die Selbstreflektion, sich mit anderen Führungskräften auszutauschen und am Ende des Tages mit einer individuellen Maßnahme aus dem Workshop rauszugehen, die jeder am nächsten Tag umsetzen und für seine persönliche Weiterentwicklung nutzen konnte.

Der Workshop war deshalb ein Mix aus Input-Teilen und direkt anschließender Reflexion der Führungskräfte. Eine solche individuelle Maßnahme konnte z.B. sein, dass die Führungskraft sich bewusst Zeit nimmt, um selbst einige Stunden in der Woche im Teamraum zu arbeiten und dadurch ansprechbarer zu sein. Oder klassische schriftliche Statusreports ablöst durch direkte Kommunikation und Interaktion mit dem Team, z.B. regelmäßiger Besuch der Daily-Stand-Up-Meetings oder der Review-Meetings.

Ein weiteres Beispiel: Motivierte Mitarbeiter sind Stützpfiler für jedes Unternehmen. Soweit klar. Aber was motiviert Mitarbeiter eigentlich und was kann ich als Führungskraft tun, um sie zu motivieren? Für die Fragestellung zeigten wir ein Video von Dan Pinks Rede zu intrinsischer Motivation, welche auf seinem Buch "The Surprising Truth of What Really Motivates Us" basiert. Er zeigt darin auf, was die Kernelemente der intrinsischen Motivation sind:

1. "Autonomy" – autonomes Arbeiten und die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, was ich tue, um meine Ziele zu erreichen.

2. "Mastery" – die Möglichkeit, meine Fähigkeiten auszubauen, dazuzulernen, immer besser zu werden und dadurch mehr Zufriedenheit und Anerkennung bei meiner Arbeit zu bekommen.
3. "Purpose" – der eigentliche Sinn und Zweck meiner Arbeit, z.B. eben nicht nur dafür zu sorgen, dass wir als Unternehmen Geld verdienen, sondern durch innovative, aber einfach zu handhabende Produkte unsere Kunden zu begeistern und dabei auch zu erleben, welchen Beitrag ich dabei geleistet habe.

Wir ließen die Führungskräfte dann reflektieren, ob und wie sie das schon in ihrem eigenen Bereich umsetzen. Danach tauschten sie sich in einer kleineren Gruppe aus und notierten ihre "Aha-Erkenntnisse". Diese wiederum wurden dann im Plenum vorgestellt.

Damit erreichten wir sowohl Selbstreflexion als auch Vernetzungspunkte unter den Teilnehmern. Die Führungskräfte griffen gute Ideen ihrer Kollegen auf, sodass ein aktives "Voneinander-Lernen" initiiert wurde. Am Ende des Workshops war dann jeder Teilnehmer aufgefordert auf Basis der Gespräche und Impulse des Tages sich eine individuelle Aktivität vorzunehmen, und diese mit einem Partner zu besprechen. In vielen Fällen resultierten daraus gegenseitige Absprachen, die nach wie vor helfen, eine nachhaltige Umsetzung des Vorhabens zu erreichen.

Individuelle Beispiele, die aus diesen Workshops entstanden, waren die Abschaffung von wenig effizienten Status-Meetings, die Einführung von kurzen Gesprächsrunden zur schnellen Informationsweitergabe oder kollegiales Coaching zur Besprechung schwieriger Führungssituationen.

### Zusammenfassung

- Trainings- und Workshop-Angebote bereitstellen für die Selbstreflexion und zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen mit Bezug auf die individuellen Bedarfe.

## Was waren und sind die Herausforderungen?

Führungsarbeit im agilen Kontext bedeutet zunächst einmal, dass dies einen Prozess darstellt, der "kein Ende" hat. Man muss sich mit der Führungsarbeit, mit seiner Rolle und der persönlichen Weiterentwicklung permanent beschäftigen. Wir hörten zwar oft, "das mach ich doch schon". Wenn man aber genauer hinsah, geschah es bei einigen dann eben doch nicht.

### Feedback annehmen

Im Grunde sind die erarbeiteten neuen Führungsprinzipien einfach; aber die Umsetzung ist in der Praxis nicht trivial und erfordert mitunter auch die Veränderung des eigenen Verhaltens. Das funktioniert allerdings nur, wenn ich ehrlich zu mir bin, wenn ich Feedback meiner Mitarbeiter oder Peers annehme und dann auch damit etwas mache.

Es gibt Menschen, die diese Arbeits- und Verhaltensweise begrüßen. Andere fühlen sich unwohl und schaffen die Veränderung nicht. Auch hier muss man offen damit umgehen und ggf. andere Arbeitsfelder suchen – anstatt jemand in ein neues "Schema" pressen zu wollen.

## "Dafür hab ich keine Zeit"

Eine weitere große Herausforderung war: "Ich würde ja gerne, aber ich habe dafür keine Zeit!" (z.B. für die Trainings oder die tägliche Führungsarbeit). Es ist eine Frage der Priorisierung und auch der Steuerung durch den eigenen Vorgesetzten, der durch eigenes Verhalten zeigen sollte, wie wichtig ihm Führungsarbeit ist. Nimmt mein Vorgesetzter sich Zeit für den Austausch und die Reflektion zu Führungsthemen mit mir, und macht er deutlich, dass er mich dabei unterstützt, damit auch ich mir genug Zeit für Führungsarbeit nehmen kann, erhält dieses Thema eine ganz andere Priorität. Ohne dass ich mir Zeit fürs Führen nehme, kann ich nicht effizient führen.

Das gleiche gilt auch für das Thema Kultur. Viele Führungskräfte sprechen gerne über Kultur, und wie wichtig diese für den Erfolg ist. Aber Kultur wird häufig "mystifiziert" als etwas, das nicht anfassbar, sondern einfach da ist. Dabei kann ich als Führungskraft direkt Einfluss nehmen auf die Kultur, wenn ich mir auch die Zeit dafür nehme. Statt mich mit Zahlen und Projektreportings zu beschäftigen, kann ich auch zu den Menschen gehen, die konkret an den Themen und Produkten arbeiten.

## Die Kultur beeinflussen

Ist die Kultur von Kontrolle und Mikromanagement geprägt, kommt dies bei den Mitarbeitern natürlich auch schnell genauso an. Lege ich in meiner Führungsarbeit aber Wert darauf, zu zeigen, dass ich Vertrauen gebe, Probleme verstehen will, um zu helfen und meinen Mitarbeitern direkte Wertschätzung für ihre Arbeit gebe, dann schaffe ich damit eine Kultur, die durch Offenheit, Interesse an Transparenz und einem Dialog auf Augenhöhe geprägt ist.

Das geht nicht über Nacht und erfordert Zeit und beiderseitiges Vertrauen. Aber wenn ich es schaffe, durch meine tägliche Arbeit als Führungskraft (und nicht als Zahlenmanager) diese Kultur herzustellen, gewinne ich wertvolle Handlungsmechanismen, um gemeinsam mit meinen Mitarbeitern daran zu arbeiten, Kunden zu begeistern und unternehmerischen Wert zu schaffen. Dieses Vorgehen ist auch unter dem Begriff "Gemba-Walk" bekannt, eine Methode aus dem Lean Manufacturing mit der Idee, dass alle Probleme letzten Endes direkt beobachtbar sind, und die besten Optimierungsansätze somit direkt vor Ort – der Gemba – entwickelt werden können.

## Herausforderung Fluktuation

Um noch einen letzten, vierten Punkt zu nennen: Gerade in der Einführungsphase können Fluktuation und personelle Veränderung auf Führungsebene problematisch sein. Wenn es im agilen Transitionsprozess gelungen ist, ein erstes gemeinsames Verständnis zwischen den Beteiligten aufzubauen, und genau jetzt kommt eine neue Führungskraft hinzu, die das Ganze noch nicht kennt oder dem skeptisch gegenüber steht, ist wiederum von neuem viel Arbeit und Zeit notwendig, um das Zusammenspiel zu finden. Diesen Punkt sollte man nicht unterschätzen.

## Führungskräfte in der Agilen Transition – Zusammenfassung der wesentlichen Schritte

1. Ein Commitment von "oben" ist wichtig – bottom up ist ein guter Anfang, reicht aber nicht aus für eine nachhaltige Umsetzung.
2. Begleitung durch ein "Agile Transition Team" ist essentiell – es braucht Zeit für die Veränderung und die Teams können dies nicht alleine schaffen.
3. Nicht lange planen, einfach anfangen – agil löst nicht die Probleme in unserem Unternehmen, aber agiles Arbeiten macht sie transparent und man weiß somit ganz genau, woran man am besten arbeiten sollte.
4. Spezielle Trainingsangebote für alle Führungskräfte auf allen Ebenen mit dem Fokus auf die Rolle der Führungskraft.
5. Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses unter hoher Beteiligung der Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeitern.
6. Verankerung des Führungsverständnisses in der Mitarbeiterbefragung als wichtiges Messinstrument.
7. Trainings- und Workshop-Angebote bereitstellen für die Selbstreflektion und zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen mit Bezug auf die individuellen Bedarfe.

## Fazit

Es lohnt sich, beziehungsweise ist zwingend notwendig, dem Thema "Führung" bei der Einführung von agilen Methoden von Beginn an Raum zu geben und sich bewusst zu machen, dass nur mit einem passenden Führungsverständnis und der Bereitschaft für Veränderung eine erfolgreiche Nutzung der agilen Arbeitsweise möglich ist.

Insgesamt setzen agiles Arbeiten und agile Werte auf ein "positives" Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen Know-how haben, Leistung bringen wollen und sich einbringen. In solch einem Raum können die Mitarbeiter kreativ sein und sich engagieren.

Das fällt aber nicht vom Himmel, sondern ist ein Lern- und Veränderungsprozess, dem sich insbesondere die Führungskräfte stellen müssen. Denn dann versprechen agile Arbeitsweisen erfolgreiche Ergebnisse und auch Spaß im täglichen miteinander.

Welche agile Zertifizierung eignet sich für mich?

# Agile Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich



**Elisabeth Ammer**

Online-Redakteurin beim  
projektmagazin

## Management Summary

- Da agiles Projektmanagement zunehmend in der Praxis angewandt wird, sind entsprechend qualifizierte Projektmanager auf dem Arbeitsmarkt gefragt.
- Die Angebote für Zertifizierungen im agilen Projektmanagement sind im Laufe der letzten Jahre gestiegen und umfassen längst nicht ausschließlich Zertifizierungen zu SCRUM-Methoden.
- Zertifizierungen zu SCRUM-Methoden werden von den beiden führenden SCRUM-Organisationen, Scrum Alliance und Scrum.org, angeboten.
- Projektmanagement-Zertifizierungen, die agile Methoden mit Methoden des klassischen Projektmanagements verbinden, werden von den Organisationen AXELOS, IPMA/GPM und PMI angeboten.
- Die Zertifizierungen unterscheiden sich alle hinsichtlich der behandelten agilen Methoden bzw. des Fokus auf SCRUM sowie der Aufwände in Form von Kosten, Zeit und Vorbereitung auf die Prüfung.
- Eine PM-Zertifizierung zu agilen Methoden bietet viele Vorteile, v.a. im vorherrschenden, immer agiler werdenden Arbeitsumfeld. Jedoch gilt es, den Aufwand für Zertifizierungen (z.B. Kosten und Zeit) zu berücksichtigen.

"Agil" ist in aller Munde. In vielen Unternehmen wird inzwischen – ganz alltäglich – ein Daily abgehalten, Timeboxing genutzt oder es werden Stakeholder zu Reviews geladen. Wer nicht den agilen Ansätzen folgt, geschweige denn von diesen gehört hat, befindet sich schnell im projektbezogenen Berufsalltag in einer Außenseiterrolle.

Zunehmend wird deshalb auch von Arbeitgebern Projektmanagement-Kompetenz in Form von Zertifizierungen verlangt oder sie hilft Bewerbern im Wettbewerb um Stellen. Es hat viele Vorteile, sich seine Kompetenzen zum agilen Projektmanagement belegen zu lassen, z.B. bei einer Gehaltsverhandlung. Es kann sich also auszahlen, eine Zertifizierung zu agilen Projektmanagement-Methoden zu erwerben. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es zu Abweichungen der Inhalte bei den Anbietern kommen kann. Grundlegende Methoden, Begriffe, Werte und Prinzipien sind gleich, jedoch ist der Fokus teils unterschiedlich, zumal es unterschiedliche Frameworks und Herangehensweisen innerhalb der agilen Methoden gibt (z.B. SCRUM, KANBAN oder LEAN).



## Der Bedarf an agilen Zertifizierungen steigt

Insgesamt ist zu beobachten, dass agile Frameworks zunehmend den Diskurs über Projektmanagement bestimmen und der Bedarf nach qualifizierten Projektmanagern für diese Methoden steigt. In diesem Artikel erhalten Sie fundierte Informationen zum aktuellen Angebot agiler Projektmanagement-Zertifizierungen der Scrum Alliance, von Scrum.org, AXELOS, IPMA/GPM und PMI. Die Zertifizierungsmöglichkeiten im klassischen Projektmanagement finden Sie übersichtlich zusammengefasst im zweiteiligen Artikel "[Wege zur Projektmanagement-Zertifizierung](#)" von Elisabeth Wagner.

Agile Methoden sind mittlerweile so etabliert, dass es eine Vielzahl von Zertifizierungsanbietern für agiles Projektmanagement gibt. Der größte Unterschied innerhalb der Anbieter bzw. der übergeordneten Dachorganisationen, durch die sich Anbieter akkreditieren, ist der Grad der Ausrichtung am sog. SCRUM Framework und dessen SCRUM Guide von Jeff Sutherland und Ken Schwaber. Während sich Scrum.org und Scrum Alliance ausschließlich an SCRUM orientieren, beziehen andere Organisationen bei Ihren Zertifizierungen auch weitere agile Methoden mit ein, z.B. LEAN, oder kombinieren diese mit klassischem Projektmanagement. Dieser Artikel kann Sie bei der Suche nach der für Sie passenden Weiterbildungsmöglichkeit unterstützen und als Entscheidungshilfe auf dem Weg zu Ihrem Zertifikat dienen.

## Agile Methoden und Anbieter im Überblick

Hier zunächst ein Überblick über die großen Zertifizierungsorganisationen für agile Methoden:

Dachorganisation	Fokus	Hintergrund	Verbreitung
Scrum Alliance	Agile Methoden gemäß SCRUM Framework	Agiles Projektmanagement (nach SCRUM)	Weltweit, aber vornehmlich im anglo-amerikanischen Raum und in Europa Anzahl Zertifizierungen über Scrum Alliance: 725.000 (Stand: 03.07.2018)
Scrum.org	Agile Methoden gemäß SCRUM Framework	Agiles Projektmanagement (nach SCRUM)	Weltweit, aber vornehmlich im angloamerikanischen Raum und in Europa Anzahl Zertifizierungen über Scrum.org: 334.000 (Stand: 01.10.2019)
PMI	Umfangreiche agile Projektmanagement-Zertifizierung (inkl. SCRUM, KANBAN, LEAN, Extreme Programming (XP) und Test-Driven Development (TDD))	Agiles Projektmanagement (nach PMI-Standard)	Weltweit, aber vornehmlich im anglo-amerikanischen Raum
AXELOS	Agile Methoden und Techniken in Verbindung mit dem PRINCE2 Framework	Klassisches Projektmanagement (nach PRINCE2)	Vornehmlich im britischen bzw. anglo-amerikanischen Raum, zunehmend auch in Europa (z.B. Niederlande)

IPMA/GPM

Sinnvolle Integration  
klassischer Techniken in  
ein agiles Umfeld

Klassisches  
Projektmanagement  
(nach IPMA-Standard)

Vornehmlich in Europa

Tabelle 1: Übersicht zu Organisationen und Zertifizierungen

## Die Zertifizierungskonzepte der großen Anbieter

### Die SCRUM-Organisationen:

Die beiden größten SCRUM-Organisationen Scrum Alliance und Scrum.org sind unterschiedliche Organisationen, die beide Zertifizierungen zu agilem Projektmanagement anbieten. Beide Organisationen orientieren sich stark am SCRUM Framework, welches im SCRUM Guide von Jeff Sutherland und Ken Schwaber begründet ist. Die Zertifizierungen beziehen sich auf die zugehörigen SCRUM Rollen (d. h. Scrum Master, Product Owner, Entwickler) und bieten unterschiedliche Niveaus der Zertifizierungen für jede Rolle an (d. h. Grundlagen bis Expertenkenntnisse).

Die Hauptunterschiede hinsichtlich der Zertifizierungen bestehen zum einen in der Vorbereitung, z.B. die verpflichtende Teilnahme an einem Kurs (Scrum Alliance), zum anderen hinsichtlich der Prüfungsmodalitäten und der Gültigkeit der Zertifizierungen.

Für beide Dachorganisationen werden die Zertifizierungen bzw. die spezifischen Kurse ausschließlich von akkreditierten Anbietern durchgeführt. Diese finden sich vornehmlich im angloamerikanischen, jedoch auch zunehmend im europäischen Raum. Zudem kann an Schulungen zum Teil auch online teilgenommen werden, um sich auf die Prüfungen vorzubereiten.

### Andere Organisationen:

Organisationen des klassischen Projektmanagements haben die Entwicklung zum zunehmenden Einsatz agiler Projektmanagementmethoden erkannt und darauf reagiert. So erweitern diese fortlaufend Ihre Zertifizierungskonzepte um Angebote mit agilen Methoden und beschäftigen sich damit, wie klassische Ansätze bestmöglich mit agilen Ansätzen kombiniert werden können. AXELOS, IPMA/GPM und PMI bieten nach wie vor umfassende klassische Zertifizierungen an, haben diese jedoch erweitert um ergänzende Zusatzzertifikate, z.B. PRINCE2 Agile Foundation.

## Die unterschiedlichen Zertifizierungen für agiles Projektmanagement nach SCRUM

### Scrum Alliance

Besonderheiten bei der Zertifizierung durch die Scrum Alliance:

Zusätzlich zur Zertifizierung durch die Scrum Alliance, erhalten erfolgreiche Teilnehmer bei der erstmaligen Zertifizierung kostenlos eine zweijährige Mitgliedschaft.

Zertifizierung	Gültigkeitsdauer	Kosten	Voraussetzungen und Vorbereitung (Seminar)
<b>Certified ScrumMaster (CSM)</b>  <b>(Foundation CSM, Advanced A-CSM und Professional CPS-SM)</b>  (Scrum Alliance)	2 Jahre	<b>Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr):</b>  <u>Foundation:</u> 1.730 Euro (zzgl. MwSt)  <u>Advanced:</u> 2.817 Euro (zzgl. MwSt)  <u>Professional:</u> 3.116 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> <u>Foundation:</u> Keine Voraussetzungen  <u>Advanced:</u> CSM-Zertifikat, mind. 12 Monate Berufserfahrung als Scrum Master  <u>Professional:</u> A-CSM-Zertifikat, mind. 24 Monate Berufserfahrung als Scrum Master  <b>Vorbereitung:</b> <u>Foundation:</u> Verpflichtende Teilnahme am Kurs Certified Scrum-Master (CSM)  <u>Advanced:</u> Verpflichtende Teilnahme am Kurs Advanced Certified ScrumMaster (A-CSM)  <u>Professional:</u> Verpflichtende Teilnahme am Kurs Certified SCRUM Professional – ScrumMaster (CSP-SM)
<b>Certified SCRUM Product Owner (CSPO)</b>  <b>(Foundation CSPO, Advanced A-CSPO und Professional CPS-PO)</b>  (Scrum Alliance)	2 Jahre	<b>Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr):</b>  <u>Foundation:</u> 2.373 Euro (zzgl. MwSt)  <u>Advanced:</u> 3.250 Euro (zzgl. MwSt)  <u>Professional:</u> 1.342 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> <u>Foundation:</u> Keine Voraussetzungen  <u>Advanced:</u> CSPO Zertifikat, mind. 12 Monate Berufserfahrung als Product Owner  <u>Professional:</u> A-CSPO-Zertifikat, mind. 24 Monate Berufserfahrung als Product Owner  <b>Vorbereitung:</b> <u>Foundation:</u> 16 Stunden Schulung (2 – 3 Tage, je nach Anbieter), Selbststudium (ggf. Webseminare)  <u>Advanced:</u> 16 Stunden Schulung (2 – 3 Tage, je nach Anbieter), Selbststudium (ggf. Webseminare);  <u>Professional:</u> 16 Stunden Schulung (2 – 3 Tage, je nach Anbieter), Selbststudium (ggf. Webseminare)
<b>Certified SCRUM Developer (CSD)</b>  (Scrum Alliance)	2 Jahre	<b>Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr):</b>  2.410 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> Vorkenntnisse zu gängigen Programmiersprachen (z.B. JAVA, C#, Swift, C++, Ruby)  <b>Vorbereitung:</b> mind. 5 Tage Schulung

<b>Certified SCRUM Professional (CSP-D)</b>  (Scrum Alliance)	2 Jahre	<b>Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr):</b>  2.850 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> CSP-D Zertifikat; mindestens 36 Monate erfolgreich agile/ SCRUM Arbeitserfahrung, Erwerb von 70 Scrum Education Units (SEUs) innerhalb der letzten 3 Jahre.  <b>Vorbereitung:</b> Teilnahme an CSP-Kurs erforderlich. Alternativ Kurs für CSP-SM (Certified SCRUM Professional – SCRUMMaster) oder für CSP-PO (Certified SCRUM Professional – Product Owner).
---	---------	--	---

Tabelle 2: Übersicht zu Zertifizierungen der Scrum Alliance

## Certified ScrumMaster (CSM)

### Zielgruppe:

Die Zertifizierung ist geeignet für jene, die grundlegendes Wissen zu agilen Methoden in Verbindung mit den SCRUM Rollen erlangen wollen. Besonders für Personen, die als Scrum Master oder als SCRUM Teammitglied arbeiten wollen, ist die Zertifizierung von Vorteil.

### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- LEAN, Agile und SCRUM, inkl. SCRUM Theorie, SCRUM Rolle und Events, Artefakte
- Scrum Master Kernkompetenzen, inkl. Facilitation und Coaching
- Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam, inkl. Servant Leadership, Entwicklungspraktiken
- Zusammenarbeit mit dem Product Owner
- Aufgaben innerhalb der Organisation, inkl. Beheben von Impediments, Coaching der Organisation

### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder durch einem Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

### Prüfung:

Wenn Sie innerhalb von 60 Minuten mindestens 69% der 50 Multiple Choice Fragen richtig beantworten, gilt die Prüfung als bestanden. Die Prüfung kann auf Englisch, Deutsch und in zahlreichen weiteren Sprachen abgelegt werden.

### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr): 1.730 Euro (zzgl. MwSt)

### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von 20 Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 100 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

### **Advanced Certified ScrumMaster (A-CSM)**

#### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für fortschrittgeschrittene Scrum Master, mit mehr als einem Jahr Berufserfahrung in der Rolle. Die Zertifizierung ist eine Vertiefung grundlegender Scrum Master Fähigkeiten und bietet die Möglichkeit, anschließend fortgeschrittene Kenntnisse zu erlangen.

#### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- LEAN, Agile und SCRUM, inkl. empirische Prozesskontrolle, Agile und LEAN Werte, Prinzipien und Mindset
- Scrum Master Kernkompetenzen, inkl. Facilitation, Coaching und Training
- Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam, inkl. Servant Leadership, Teamdynamiken, Entwicklungspraktiken, Definition of Done
- Zusammenarbeit mit dem Product Owner, inkl. Coaching des Product Owners
- Aufgaben innerhalb der Organisation, inkl. Beheben von Impediments, Organisationstransformation, Skalierung von SCRUM
- Scrum Master Expertisen, inkl. persönliche Entwicklung und Servant Leadership

#### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder durch einen Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

Für die Zertifizierung muss vorab die Prüfung zum Certified ScrumMaster (CSM) über Scrum Alliance erfolgreich abgeschlossen werden. Zudem muss ein Nachweis über mind. 12 Monate Berufserfahrung als Scrum Master (innerhalb der letzten 5 Jahre) erfolgen.

#### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist keine Prüfung abzulegen, sondern es sind schulungsspezifische Aufgaben und Komponenten zu bearbeiten. Dies kann ebenfalls Aufgaben vor und nach dem Kurs beinhalten, die bearbeitet werden müssen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch den Schulungsleiter.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr): 2.817 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 175 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

### **Certified SCRUM Professional – ScrumMaster (CSP-SM)**

#### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für fortgeschrittene Scrum Master, mit mehr als zwei Jahren Berufserfahrung in der Rolle. Die Zertifizierung ist eine Vertiefung aller Scrum Master Fähigkeiten und bietet die Möglichkeit, sich anschließend zum Certified Team Coach, Enterprise Coach oder SCRUM Trainer ausbilden zu lassen.

#### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- LEAN, Agile und SCRUM, inkl. LEAN Thinking
- Scrum Master Kernkompetenzen, inkl. Facilitation, Coaching und Training
- Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam, inkl. Teamdynamiken, Zusammensetzen neuer SCRUM Teams, Softwareentwicklungshandwerk, Coaching des Entwicklungsteams
- Zusammenarbeit mit dem Product Owner, inkl. Coaching des Product Owners
- Aufgaben innerhalb der Organisation, inkl. Organisationsentwicklung, Skalierung von SCRUM
- Allgemeine Scrum Master Expertisen

#### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder einem Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

Für die Zertifizierung muss vorab die Prüfung zum Advanced Certified ScrumMaster (A-CSM) über die Scrum Alliance erfolgreich abgeschlossen werden. Zudem muss ein Nachweis über mind. 24 Monate Berufserfahrung als Scrum Master (innerhalb der letzten 5 Jahre) erfolgen.

#### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist keine Prüfung abzulegen, sondern es sind schulungsspezifische Aufgaben und Komponenten zu bearbeiten. Dies kann ebenfalls Aufgaben vor und nach dem Kurs beinhalten, die bearbeitet werden müssen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch den Schulungsleiter.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr): 3.116 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 250 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.



## **Certified SCRUM Product Owner (CSPO)**

### Zielgruppe:

Diese Zertifizierung eignet sich besonders für Personen, die mit der Geschäftsseite vertraut sind und stets den Kundennutzen im Blick behalten, v.a. in der Rolle des Product Owners in einem agilen Projekt.

### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- Product Owner Kernkompetenzen, inkl. Grundlegendes zur Rolle des Product Owners, Stakeholdermanagement, Arbeit mit dem Entwicklungsteam, Produktverantwortung mit mehreren Teams
- Beschreibung des Nutzens und der Strategie, inkl. Produktstrategie, Produktplanung und Forecasts
- Kunden- und Nutzerverständnis
- Validieren des Produktnutzens
- Arbeit mit dem Product Backlog, inkl. Unterscheidung zwischen Ergebnis und Leistung, Definition von Wert, Anforderungen beauftragen, Anforderungen generieren und spezifizieren

### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder einem Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist keine Prüfung abzulegen, sondern es sind schulungsspezifische Aufgaben und Komponenten zu bearbeiten. Dies kann ebenfalls Aufgaben vor und nach dem Kurs beinhalten, die bearbeitet werden müssen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch den Schulungsleiter.

### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Zertifizierung): 2.373 Euro (zzgl. MwSt)

### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 100 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

## **Advanced Certified SCRUM Product Owner (A-CSPO)**

### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für jene Personen, deren Wissen bereits durch mind. ein Jahr Erfahrung als Product

Owner praxiserprobt ist. Um fortgeschrittene Kenntnisse zur Rolle des Product Owners zu erlangen und sich diese validieren zu lassen, können Sie den Kurs für Advanced Certified SCRUM Product Owner samt Zertifizierung nutzen.

#### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- Product Owner Kernkompetenzen, inkl. Grundlegendes zur Rolle des Product Owners, Stakeholdermanagement, Arbeit mit dem Entwicklungsteam, Produktverantwortung mit mehreren Teams
- Fortgeschrittener Nutzen und Strategie, inkl. Entwicklung einer praktischen Produktstrategie, fortgeschrittene Produktplanung und Forecasts
- Kunden- und Nutzerverständnis, inkl. Forschung zu Kunden und Produktentdeckungen
- Fortgeschrittenes Validieren des Produktnutzens
- Fortgeschrittenes Arbeiten mit dem Product Backlog, inkl. Unterscheidung zwischen Ergebnis und Leistung, Definition von Wert, fortgeschrittene Product Backlog Pflege

#### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder einem Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

Für die Zertifizierung muss vorab die Prüfung zum Certified SCRUM Product Owner (CSPO) über die Scrum Alliance erfolgreich abgeschlossen werden. Zudem muss ein Nachweis über mind. 12 Monate Berufserfahrung als Product Owner (innerhalb der letzten 5 Jahre) erfolgen.

#### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist keine Prüfung abzulegen, sondern es sind schulungsspezifische Aufgaben und Komponenten zu bearbeiten. Dies kann ebenfalls Aufgaben vor und nach dem Kurs beinhalten, die bearbeitet werden müssen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch den Schulungsleiter.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr): 3.250 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 175 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

### **Certified SCRUM Professional - Product Owner (CSP-PO)**

### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für jene Personen, deren Wissen bereits durch mehrjährige Erfahrung als Product Owner praxiserprobt ist. Um weiterführende Kenntnisse zur Rolle des Product Owners zu erlangen und sich diese validieren zu lassen, können Sie den Kurs für Certified SCRUM Professional Product Owner samt Zertifizierung nutzen.

### Themen:

SCRUM Framework unter Berücksichtigung folgender Kategorien:

- Product Owner Kernkompetenzen, inkl. Product Owner als Produkt Champion, Fortgeschrittene Stakeholder Diskussion, Einführung von SCRUM Teams, Produktverantwortung mit mehreren Teams
- Implementierung von Nutzen und Strategie, inkl. marktgesteuerte Produktstrategie, komplexe Produktplanung und Forecasting
- Fortgeschrittene Interaktion mit Kunden und Nutzern, inkl. fortgeschrittene Kunden-/ und Produktrecherche
- Fortgeschrittenes Validieren des Produktnutzens
- Fortgeschrittenes Arbeiten mit dem Product Backlog, inkl. Unterscheidung zwischen Ergebnis und Leistung, Definition von Wert, Beauftragung von Anforderungen, Anforderungsspezifikation zur schnellen Lieferung von Kundennutzen

### Voraussetzungen:

Die Zertifizierung ist nur in Verbindung mit einem 16-stündigen Präsenztraining bei einem akkreditierten Trainer oder einem Onlinekurs eines akkreditierten Trainers zu erwerben. Je nach Anbieter dauert das Seminar zwei oder drei Tage. Ergänzend zum Kurs ist es erforderlich, sich Wissen im Selbststudium sowie über Webinare anzueignen.

Für die Zertifizierung muss vorab die Prüfung zum Advanced Certified SCRUM Product Owner (A-CSPO) über die Scrum Alliance erfolgreich abgeschlossen werden. Zudem muss ein Nachweis über mind. 24 Monate Berufserfahrung als Product Owner (innerhalb der letzten 5 Jahre) erfolgen.

### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist keine Prüfung abzulegen, sondern es sind schulungsspezifische Aufgaben und Komponenten zu bearbeiten. Dies kann ebenfalls Aufgaben vor uns nach dem Kurs beinhalten, die bearbeitet werden müssen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt durch den zertifizierten Schulungsleiter.

### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr) 1.342 Euro (zzgl. MwSt)

### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von 60 Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 250 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

## **Certified SCRUM Developer (CSD)**

### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für Interessenten an der Rolle des Entwicklers in agilen Teams, die über Kenntnisse der Programmierung verfügen. Besonders Entwickler, die bereits in agilen Projekten arbeiten (möchten), können von der Schulung inkl. Zertifizierung profitieren.

### Themen:

SCRUM Framework unter besonderer Berücksichtigung folgender Kriterien:

- Codieren
- Testing
- Refactoring
- Continuous Integration (CI)
- Weitere Themen, die im Rahmen der Softwareentwicklung in agilen SCRUM Teams Berücksichtigung finden

### Voraussetzungen:

Um sich als CSD zu zertifizieren werden mindestens 5 Tage Schulung bei einem SCRUM Alliance registrierten Schulungsanbieter und einem Scrum Alliance Trainer vorausgesetzt.

Für die Zertifizierung und die damit verbundenen Seminare sind Kenntnisse zu Softwareentwicklung (inkl. Codieren) erforderlich. Kandidaten sollten Kenntnisse zu gängigen Programmiersprachen (z.B. JAVA, C#, Swift, C++, Ruby) aufweisen. Im Kurs wird gemeinsam mit dem Team programmiert. Code wird geschrieben, getestet und seitens der Schulungsleiter bewertet.

### Prüfung:

Für die Zertifizierung ist grundsätzlich keine Prüfung erforderlich, da anhand der erbrachten Leistungen im Kurs (z.B. Generieren von Code) die Kenntnisse zu SCRUM und agiler Softwareentwicklung durch die Schulungsleiter beurteilt und validiert werden. Je nach Schulungsanbieter werden Prüfungen für eine Zertifizierung abgehalten, oder aktive Mitarbeit in den Seminaren wird zur Bewertung für die Zertifizierung herangezogen.

### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (inkl. Prüfungsgebühr): 2.410 Euro (inkl. MwSt)

Es gibt zwei mögliche Optionen, um sich als Certified SCRUM Developer zertifizieren zu lassen. Hierfür sind jeweils entsprechende Kurse (in nicht vorgegebener Reihenfolge) zu besuchen. Sobald diese erfolgreich abgeschlossen sind, erhält der Teilnehmer die Zertifizierung zum Certified SCRUM Developer (CSD).

### *Option 1:*

- Erfolgreiche Teilnahme am CSM- oder CSPO Kurs, inkl. agile Werte und SCRUM Framework (2 Tage)
- Technischer CSD Kurs, inkl. Softwarearchitektur und Design, Kollaboration, Test-Driven Development (TDD), Refactoring, Continuous Integration (CI) (3 Tage)

*Option 2:*

- Teilnahme am Einführungskurs SCRUM CSD (1 Tag)
- Technischer CSD Kurs, inkl. Softwarearchitektur und Design, Kollaboration, Test-Driven Development (TDD), Refactoring, Continuous Integration (CI) (3 Tage)
- Technischer Vertiefungskurs CSD (1 Tag)

Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von 20 Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 100 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

**Certified SCRUM Professional – Developer (CSP)**

Zielgruppe:

Die Zertifizierung ist spezifisch für Entwickler und unterscheidet sich von einer Zertifizierung als Certified SCRUM Professional (ScrumMaster) oder als Certified SCRUM Professional (Product Owner), da sie auf die Bedürfnisse von Entwicklern zugeschnitten ist. Besonders eignet sich die Zertifizierung für Entwickler, die bereits intensiv Erfahrung im Rahmen agiler Produktentwicklung gesammelt haben. Es ist kein Kurs für diese Zertifizierung erforderlich, jedoch langjährige Berufserfahrung unter Anwendung von SCRUM als Entwickler (siehe auch Voraussetzungen).

Voraussetzungen:

Für die Zertifizierung ist ein gültiges CSD-Zertifikat erforderlich. Zudem muss der Kandidat nachweislich mindestens 36 Monate erfolgreich agile/ SCRUM Arbeitserfahrung innerhalb der letzten 5 Jahre gesammelt haben (z.B. als Entwickler oder Scrum Master). Eine weitere Voraussetzung ist der Erwerb von 70 Scrum Education Units (SEUs) innerhalb der letzten 3 Jahre. Diese können auch aus einer Anrechnung anderer Scrum Alliance Kurse und Zertifizierungen stammen, sofern diese nicht mehr als 3 Jahre zurückliegen.

Vornehmlich soll der Zertifikatsanwärter bestätigen, dass SCRUM Prinzipien und Methoden in der Arbeit aktiv und über längere Zeit angewendet werden. SCRUM wird gelebt und das Expertenwissen in der Praxis unter Beweis gestellt.

Für die Zertifizierung ist die Teilnahme an einem CSP-Kurs erforderlich. Wahlweise kann an einem Kurs für CSP-SM (Certified SCRUM Professional – ScrumMaster) oder für CSP-PO (Certified SCRUM Professional – Product Owner) teilgenommen werden, um anschließend die Zertifizierung zum CSP-CD zu machen.

Kosten:

Die Zertifizierungsgebühr beträgt 250 USD (224 Euro, Stand: 19.10.2019).

### Rezertifizierung:

Die Gültigkeit des Zertifikats bleibt durch Erlangen von 40 Scrum Education Units (SEUs) und Erneuerung der Zertifizierung nach 2 Jahren – gegen eine Gebühr von 250 USD – erhalten. Nähere Informationen hierzu siehe unten.

Zusätzlich zu den Zertifizierungen für die unterschiedlichen SCRUM-Rollen (d.h. Scrum Master, Product Owner und Entwickler) bietet die Scrum Alliance Zertifizierungen zu agiler Führung (Certified Leadership Programm CAL) an. Die Zertifizierung erfolgt in Form eines Ausbildungsprogramms, bestehend aus einem Einführungskurs (CAL I) und einem Fortgeschrittenenkurs (CAL II). **Nähere Informationen zur agilen Zertifizierung für Personen in Führungsfunktionen finden Sie auf der Website.**

### **Rezertifizierungsbedingungen der Scrum Alliance**

Für die Rezertifizierung unterscheiden sich die Gebühren sowie die Anzahl der benötigten SEUs (Credit Points). Diese sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet. Nähere Informationen hierzu finden Sie unter: <https://www.SCRUMalliance.org/get-certified/renewing-certifications>

Zertifikate	Benötigte Anzahl SEUs (SCRUM Education Units)	Gebühr für Verlängerung
Foundation: CSM, CSPO, CSD	20	100 USD
Advanced: A-CSM, A-CSPO	30	175 USD
Professional: CSP-SM, CSP-PO, CSP	40	250 USD

Tabelle 3: Übersicht zur Rezertifizierung via Scrum Alliance

### Scrum.org

Besonderheiten bei Scrum.org:

Absolventen der Scrum.org-Kurse können sich PDU Credits für das Projekt Management Institute (PMI) anrechnen lassen: 14 PDU Credits für die zweitägigen Schulungen, z.B. Professional SCRUM Product Owner (PSPO) und 21 PDU Credits für die dreitägigen Schulungen, z.B. Professional SCRUM Developer (PSD). Die Credits erhalten diese online über <https://ccrs.pmi.org>.

Zertifizierung	Gültigkeitsdauer	Kosten	Voraussetzungen und Vorbereitung
<b>Professional SCRUM Foundations (PSF)</b> (Scrum.org)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> 150 USD (Prüfung vgl. PSM I)  <b>Schulungsgebühr:</b> 1.286 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> Keine Voraussetzungen  <b>Vorbereitung:</b> Teilnahme an Vorbereitungskurs optional
<b>Professional Scrum Master (PSM I bis PSM III)</b> (Scrum.org)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> <u>PSM I:</u> 150 USD <u>PSM II:</u> 250 USD <u>PSM III:</u> 500 USD	<b>Voraussetzung:</b> <u>PSM I:</u> Keine Voraussetzungen <u>PSM II:</u> Zertifikat PSM I und mind. 12 Monate Praxiserfahrung als Scrum Master <u>PSM III:</u> Zertifikat PSM I und PSM II, sehr fortgeschrittenes Wissen zu SCRUM



		<b>Schulungsgebühr:</b> <u>PSM I:</u> 1.328 Euro <u>PSM II:</u> 1.258 Euro <u>PSM III:</u> Keine Kurse speziell für PSM III (alle zzgl. MwSt)	<b>Vorbereitung:</b> Teilnahme an Vorbereitungskurs jeweils optional
<b>Professional SCRUM Product Owner (PSPO I bis PSPO II)</b> (Scrum.org)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> <u>PSPO I:</u> 200 USD <u>PSPO II:</u> 500 USD  <b>Schulungsgebühr:</b> <u>PSPO I:</u> 1.351 Euro <u>PSPO II:</u> (siehe PSPO I) (alle zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> <u>PSPO I:</u> Keine Voraussetzungen <u>PSPO II:</u> Zertifikat PSPO I  <b>Vorbereitung:</b> Teilnahme am Vorbereitungskurs für PSPO I jeweils optional
<b>Professional SCRUM Developer I (PSD I)</b> (Scrum.org)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> 200 USD (179 Euro, Stand: 19.10.2019)  <b>Schulungsgebühr:</b> 1.822 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> Keine Voraussetzungen  <b>Vorbereitung:</b> Teilnahme am Vorbereitungskurs für PSD optional

Tabelle 4: Übersicht über Zertifizierungen bei Scrum.org

*\*Kosten: Die Kosten für Seminare basieren alle auf einer kurzen Recherche von 2-4 zufällig ausgewählten Anbietern. Die Kosten können also deutlich variieren bzw. nach oben oder unten abweichen, je nach Anbieter. Zudem gibt es Unterschiede bzgl. der Konditionen der Seminare (Material, Preisnachlässe, Verpflegung etc.).*

## Professional SCRUM Foundations (PSF)

### Zielgruppe:

Die Professional SCRUM Foundations sind für jede Organisation, jedes Team und jede Person geeignet, die sich mit Arbeit nach SCRUM vertraut machen und einen ersten Einblick erhalten wollen. Der Kurs schafft ein Fundament zur weiteren Arbeit mit SCRUM. Ob als Einstieg oder zur Auffrischung bereits vorhandener Kenntnisse, die Foundations Zertifizierung gibt eine Wissensbasis für die unmittelbare Anwendung der SCRUM Prinzipien.

### Themen:

- Die Grundlagen zu SCRUM
- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. emergente Softwareentwicklung, kontinuierliche Qualität)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams)
- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Schätzmethoden, Product Backlog Management, Stakeholdermanagement)
- Die Entwicklung der agilen Organisation (u.a. Organisationsdesign und -struktur)

- Nachhaltiger Einsatz von SCRUM (z.B. häufige Fehler und Missverständnisse erkennen)

#### Voraussetzungen:

Es gibt keine Voraussetzungen. Die Teilnahme an einem Kurs ist für die Zertifizierung nicht erforderlich, wird jedoch empfohlen. Es werden von Scrum.org-akkreditierten Anbietern zweitägige Kurse zu Professional SCRUM Foundations angeboten, die zur Prüfungsvorbereitung besucht werden können.

#### Prüfung:

Es wird bei Professional SCRUM Foundations (PSF) die gleiche Prüfung abgelegt wie für die Zertifizierung zum Professional Scrum Master I. Hierbei handelt es sich um eine Multiple Choice Prüfung mit 80 Fragen. Für eine Zertifizierung sind 85% der Fragen innerhalb von 60 Minuten richtig zu beantworten.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.286 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr: 150 USD (135 Euro, Stand 19.10.2019)

*\*Kosten: Die Kosten für Seminare basieren alle auf einer kurzen Recherche von 2-4 zufällig ausgewählten Anbietern. Die Kosten können also deutlich variieren bzw. nach oben oder unten abweichen, je nach Anbieter. Zudem gibt es Unterschiede bzgl. der Konditionen der Seminare (Material, Preisnachlässe, Verpflegung etc.).*

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) eingetragen.

### **Professional Scrum Master I (PSM I)**

#### Zielgruppe:

Der Kurs für Professionelle Scrum Master I (PSM I) eignet sich für jede Person, die in Prozesse der Produktentwicklung nach SCRUM eingebunden ist. Insbesondere Scrum Master und Mitglieder eines SCRUM Teams profitieren von diesem Kurs.

#### Themen:

- Die Grundlagen zu SCRUM
- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. emergente Softwareentwicklung, Risikomanagement, kontinuierliche Qualität)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams, Facilitation, Führungsstile, Coaching und Mentoring)

- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Produktvision, Product Value, Product Backlog Management)
- Nachhaltiger Einsatz von SCRUM (z.B. häufige Fehler und Missverständnisse erkennen)

#### Voraussetzungen:

Es gibt keine Voraussetzungen für die Zertifizierung. Wird die Prüfung jedoch ohne Schulung abgelegt, werden entsprechende Vorkenntnisse benötigt. Ebenfalls wird eine Schulung, z.B. Professional Scrum Foundations (2 Tage) oder Professional Scrum Master (2 Tage), empfohlen.

#### Prüfung:

Die Prüfung besteht aus 80 Multiple Choice Fragen (inkl. Mehrfachauswahl und falsch/richtig) und kann bislang ausschließlich auf Englisch abgelegt werden. Für eine Zertifizierung sind 85% der Fragen innerhalb von 60 Minuten richtig zu beantworten.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.328 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr 150 USD (135 Euro, Stand 19.10.2019)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) eingetragen.

### **Professional Scrum Master II (PSM II)**

#### Zielgruppe:

Die Schulung zum Professional Scrum Master II ist geeignet für Personen, die ihre in der Praxis erworbenen Kenntnisse zur Anwendung des SCRUM Frameworks für die Lösung komplexer Probleme erproben und vertiefen möchten.

#### Themen:

- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. Risikomanagement, kontinuierliche Qualität)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams, Facilitation, Führungsstile, Coaching und Mentoring)
- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Produktvision, Product Value, Product Backlog Management)
- Die Entwicklung der agilen Organisation (u.a. Organisationsdesign und -struktur, evidenzbasiertes Management)

- Besondere Herausforderungen des Scrum Masters

#### Voraussetzungen:

Für die Zertifizierung PSM II benötigt der Kandidat ein PSM I Zertifikat. Fortgeschrittenes Wissen zu SCRUM und mindestens 12 Monate Praxiserfahrung als Scrum Master werden ebenfalls vorausgesetzt. Die Teilnahme am zweitägigen Kurs für Professional Scrum Master II ist für die Zertifizierung nicht zwingend erforderlich, wird jedoch empfohlen.

#### Prüfung:

Vorbereitend für die Prüfung wird die Lektüre des SCRUM Guides und das Durchführen von Open Assessments online empfohlen. Werden innerhalb von 90 Minuten mindestens 85% der 30 Fragen korrekt beantwortet, besteht der Kandidat. Die Prüfung besteht aus Multiple Choice Fragen (inkl. Mehrfachauswahl und richtig/falsch) und ist ausschließlich auf Englisch abzulegen.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.258 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr: 250 USD (224 Euro, Stand: 19.10.2019)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten eingetragen.

### **Professional Scrum Master III (PSM III)**

#### Zielgruppe:

Die Zertifizierung ist geeignet für Personen, die bereits die Zertifizierungen PSM I und PSM II erworben haben. Ebenso sollte der Wunsch nach sehr fundiertem Wissen zur Anwendung der SCRUM Frameworks, u.a. der SCRUM Werte in den verschiedensten Ausprägungen komplexer Teams und Organisationsstrukturen, bestehen.

#### Zielsetzung der Zertifizierung (ohne Kurs):

Nach Bestehen der Prüfung haben Sie nachweislich ein herausragendes Wissensniveau zu agilem SCRUM erlangt. Durch das Zertifikat werden Ihnen nicht nur Verständnis und Kenntnis zur Anwendung der Prinzipien bestätigt, sondern auch die Fähigkeit, als Mentor und Coach zu agieren und Personen sowie Teams bei der Einführung von SCRUM zu unterstützen.

#### Voraussetzungen:

Für die Zertifizierung PSM III benötigt der Kandidat eine PSM I und eine PSM II-Zertifizierung. Sehr fortgeschrittenes Wissen zu SCRUM und Praxiserfahrung als Scrum Master werden ebenfalls vorausgesetzt. Für die Zertifizierung PSM III gibt es keinen spezifischen Kurs, wie bei den beiden anderen PSM-Zertifizierungslevels.

Prüfung:

Wenn innerhalb von 120 Minuten mind. 85% der 34 Multiple Choice Fragen (inkl. Mehrfachauswahl, richtig/falsch) korrekt beantwortet und ein themenspezifisches Essay anforderungsgemäß erstellt wurden, erhält der Kandidat ein Zertifikat und wird entsprechend in der öffentlichen Liste auf der Website ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) als zertifiziert aufgelistet. Die Prüfung ist bislang ausschließlich auf Englisch abzulegen.

Kosten:

Prüfungsgebühr: 500 USD (449 Euro, Stand: 19.10.2019)

Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich.

**Professional SCRUM Product Owner I (PSPO I)**

Zielgruppe:

Die Professional SCRUM Product Owner Zertifizierung ist für alle, die ihr Wissen zum SCRUM Framework und ihre Fähigkeit, Wertschöpfungsprozesse und Auslieferung zu unterstützen, validieren wollen. Zertifikatsinhaber haben ein fortgeschrittenes Verständnis zur Anwendung des SCRUM Frameworks, um den Wert ausgelieferter Produkte zu maximieren.

Themen:

- Die Grundlagen zu SCRUM
- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done, Skalierung)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. emergente Softwareentwicklung, Risikomanagement)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams, Schulungen)
- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Produktvision, Product Value, Product Backlog Management, Geschäftsstrategie, Stakeholdermanagement)
- Die Entwicklung der agilen Organisation (u.a. evidenzbasiertes Management)
- Nachhaltiger Einsatz von SCRUM (z.B. häufige Fehler und Missverständnisse erkennen)

Voraussetzungen:

Die Teilnahme an einem zweitägigen Kurs für PSPO I ist für eine Zertifizierung nicht erforderlich, wird jedoch empfohlen. Bei ausreichenden Kenntnissen kann die Zertifizierung auch direkt erfolgen.

Prüfung:

Wenn innerhalb von 120 Minuten mind. 85% der 80 Multiple Choice Fragen (inkl. Mehrfachauswahl, richtig/falsch) korrekt beantwortet und ein themenspezifisches Essay anforderungsgemäß erstellt wurden, erhält der Kandidat ein Zertifikat und wird entsprechend in der öffentlichen Liste auf der Website ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) als zertifiziert aufgelistet. Die Prüfung ist bislang ausschließlich auf Englisch abzulegen.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.351 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr: 200 USD (179 Euro, Stand: 19.10.2019)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten eingetragen.

### **Professional SCRUM Product Owner II (PSPO II)**

#### Zielgruppe:

Diese Zertifizierung eignet sich für jeden SCRUM Product Owner Level I (PSPO I), um Wissen zur Lösung komplexer Probleme in der Rolle des Product Owners anhand des SCRUM Frameworks zu demonstrieren.

#### Themen:

- Die Grundlagen zu SCRUM
- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. emergente Softwareentwicklung, Risikomanagement)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams, Führungsstile)
- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Produktvision, Product Value, Product Backlog Management, Geschäftsstrategie, Stakeholdermanagement)
- Nachhaltiger Einsatz von SCRUM (z.B. häufige Fehler und Missverständnisse erkennen)

#### Voraussetzungen:

Für eine Zertifizierung zum PSPO II ist die Zertifizierung zum PSPO I Voraussetzung. Für diese Zertifizierung wird kein Kurs vorausgesetzt; empfohlen wird jedoch der zweitägige Kurs für Professional SCRUM Product Owner (PSPO I).

#### Prüfung:

Wenn innerhalb von 120 Minuten mind. 85% der 35 Multiple Choice Fragen richtig beantwortet und ein themenspezifisches Essay anforderungsgemäß erstellt wurden, erhält der Kandidat ein Zertifikat und wird entsprechend in der öffentlichen Liste auf der Website ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) als zertifiziert aufgelistet. Die Prüfung ist bislang ausschließlich auf Englisch abzulegen.



Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.351 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr: 500 USD (449 Euro, Stand: 19.10.2019)

Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten eingetragen.

**Professional SCRUM Developer (PSD)**

Zielgruppe:

Die Zertifizierung für Professional SCRUM Developer (PSD) ist geeignet für jene, die ihr Wissen zur Entwicklung komplexer Softwareprodukte als Teil eines SCRUM Teams erweitern und bestätigen wollen.

Themen:

- Die Grundlagen zu SCRUM
- Das SCRUM Framework (u.a. Empirie, SCRUM Werte, Rollen, Events, Artefakte, Definition of Done)
- Die Anwendung von SCRUM im Rahmen der professionellen Entwicklung und Auslieferung von Produkten (u.a. emergente Softwareentwicklung, Risikomanagement, kontinuierliche Qualität, Continuous Integration (CI), Continuous Delivery (CD), Prozessoptimierung)
- Die Entwicklung von Teams und Personen (u.a. selbstorganisierte Teams)
- Agiles Produktmanagement (u.a. Forecasting und Releaseplanung, Product Value, Product Backlog Management, Stakeholdermanagement)
- Die Entwicklung der agilen Organisation (u.a. Organisationsdesign und -struktur)
- Nachhaltiger Einsatz von SCRUM (z.B. häufige Fehler und Missverständnisse erkennen)

Voraussetzungen:

Für diese Zertifizierung wird kein Kurs vorausgesetzt, es wird jedoch die Teilnahme am Kurs für Professional SCRUM Developer (PSD) empfohlen.

Prüfung:

Wenn innerhalb von 60 Minuten mind. 85% der 80 Multiple Choice Fragen (inkl. richtig/falsch und Mehrfachauswahl) korrekt beantwortet wurden, erhält der Kandidat ein Zertifikat und wird entsprechend in der öffentlichen Liste auf der Website ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) als zertifiziert aufgelistet. Die Prüfung ist bislang ausschließlich auf Englisch abzulegen.

#### Schulung/Kosten:

Kursgebühr (ohne Prüfungsgebühr): 1.822 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr: 200 USD (179 Euro, Stand: 19.10.2019)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich. Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Kandidat ein lebenslang gültiges Zertifikat und wird in die öffentlich auf der Homepage ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) einsehbare Liste der SCRUM-Zertifizierten eingetragen.

Weitere Zertifizierungsangebote von Scrum.org umfassen Zertifizierungen für Führungsrollen in einem agilen Umfeld (Professional Agile Leadership Essentials PALE) oder Zertifizierungen zur Nutzung des SCRUM Frameworks mit anderen agilen Methoden, z.B. KANBAN (Professional SCRUM with KANBAN PSK). Es ist zudem möglich, sich über Scrum.org zur Skalierung von SCRUM und dem Nexus Framework zertifizieren zu lassen (Scaled Professional SCRUM SPS). Diese Zertifizierungen gehen über den SCRUM-Kontext des Frameworks hinaus und verbinden diesen mit weiteren agilen Methoden und Führungsansätzen. **Nähere Informationen hierzu finden Sie auf der Website.**

## Zertifizierungen zu agilem Projektmanagement bei weiteren großen Anbietern

Die Zertifizierungsangebote für agiles Projektmanagement sind nicht beschränkt auf die Angebote der agilen Dachorganisationen Scrum Alliance und Scrum.org, da zunehmend Zertifizierungsanbieter aus dem Bereich des klassischen Projektmanagements Zusatzqualifizierungen für agiles Projektmanagement anbieten. Methoden des klassischen Projektmanagements werden um agile Methodenkenntnisse erweitert und durch die Zusatzzertifizierungen bestmöglich miteinander kombiniert. Gerade angesichts der steigenden Verbreitung hybrider Ansätze im Projektmanagement, bieten die Zertifizierungen klassischer Projektmanagement-Organisationen zukunftsfähige Weiterbildungsmöglichkeiten für alle in Projekten tätigen Personen.

Zertifizierung	Gültigkeitsdauer	Kosten	Voraussetzungen und Vorbereitung (Seminar)
<b>PRINCE2 Agile Foundation</b> (AXELOS)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> 325 Euro (zzgl. MwSt) <b>Kursgebühr:</b> 1.324 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> Keine Voraussetzungen <b>Vorbereitung:</b> Selbststudium, Vorbereitungskurs optional
<b>PRINCE2 Agile Practitioner</b> (AXELOS)	3 Jahre	<b>Prüfungsgebühr:</b> 325 Euro (zzgl. MwSt) <b>Kursgebühr:</b> 1.395 Euro (zzgl. MwSt)	<b>Voraussetzung:</b> PRINCE2 Agile Foundation oder PRINCE2 Foundation <b>Vorbereitung:</b> Selbststudium, Vorbereitungskurs optional
<b>hybrid+</b> (IPMA)	Unbegrenzt	<b>Prüfungsgebühr:</b> Erstzertifizierung Standard: 290 Euro	<b>Voraussetzung:</b> Gültige IPMA 4-Level Zertifizierung, also Level D, Level C, Level B oder Level A.

		<p>Erstzertifizierung GPM-Mitglied: 261 Euro</p> <p>(beides zzgl. MwSt)</p> <p><b>Kursgebühr:</b> 1.673 Euro (zzgl. MwSt)</p>	<p>Inhabern eines Level D Zertifikats werden 18 Monate Praxiserfahrung empfohlen.</p> <p>Die Teilnahme an einem Kurs ist nicht erforderlich.</p> <p><b>Vorbereitung:</b> Selbststudium (anhand empfohlener Literatur), Vorbereitungskurs optional</p>
<p><b>PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)</b></p> <p>(PMI)</p>	3 Jahre	<p><b>Prüfungsgebühr:</b> <u>Für Mitglieder des PMI:</u> 435 USD (390 Euro, Stand: 19.10.19)</p> <p><u>Für Nicht-Mitglieder des PMI:</u> 495 USD (444 Euro, Stand: 19.10.19)</p>	<p><b>Voraussetzung:</b> Mind. 3.500 Std praktische Erfahrung in Projektmanagement, mind. 1.500 Std in agilem Projektmanagement.</p> <p>Die Teilnahme an einem Kurs ist nicht erforderlich.</p> <p><b>Vorbereitung:</b> Training mit mind. 21 Std (= contact hours) erforderlich.</p>

Tabelle 5: Übersicht zu Zertifizierungen anderer Anbieter

## AXELOS

### PRINCE2 Agile Foundation

#### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für die Personen, die bislang noch nicht mit PRINCE2 vertraut sind, aber in einem Umfeld arbeiten, in dem PRINCE2 in Verbindung mit agilen Ansätzen zum Einsatz kommt.

#### Themen:

Der Kurs gibt einen Überblick zu PRINCE2 und liefert einen Einstieg zu agilen Methoden sowie deren Anwendung im PRINCE2 Kontext.

- PRINCE2 Grundlagen
- Die sieben PRINCE2 Grundprinzipien
- Die sieben PRINCE2 Prozesse
- Die sieben PRINCE2 Themen
- Agile Methoden vs. klassisches Wasserfall-Modell
- Betrachtung der bekanntesten agilen Methoden
- Einführung in SCRUM und KANBAN
- Die 7 Prozesse in einem agilen Umfeld
- Anpassung der 7 Themen an ein agiles Umfeld

#### Voraussetzungen:

Es gibt keine Voraussetzungen, um an dem Einstiegskurs teilzunehmen. Die Teilnahme an dem Kurs PRINCE2 Agile Foundation ist keine Voraussetzung für die Zertifizierung.

#### Prüfung:

Wenn innerhalb einer Stunde mindestens 55% von 50 Multiple Choice Fragen richtig beantwortet wurden, gilt die Prüfung als bestanden. Die Prüfung kann bislang auf Englisch, Deutsch und Polnisch abgelegt werden. Kandidaten, deren Muttersprache nicht Englisch ist, dürfen die Prüfung in 75 Minuten ablegen.

#### Grundsätzlich gibt es zwei Wege, die PRINCE2 Agile Foundation Zertifizierung zu erlangen:

##### *Option 1*

Die Zertifizierung erfolgt am Ende eines Kurses durch einen AXELOS-akkreditierten Schulungsanbieter oder Trainer.

##### *Option 2*

Im Anschluss an ausreichend Selbststudium kann eine Anmeldung zur Prüfung beim PRINCE2-Prüfungsinstitut PeopleCert erfolgen und die Zertifizierung ohne einen Kurs stattfinden.

#### Schulung/Kosten:

Schulungsgebühr (ohne Prüfungsgebühren): 1.324 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühren: 215 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich.

### **Prince2 Agile Practitioner**

#### Zielgruppe:

Die Zertifizierung eignet sich für die Personen, die bereits eine PRINCE2-Zertifizierung erlangt haben, z.B. PRINCE2 Foundation oder PRINCE2 Agile Foundation. Vor allem, wenn diese Personen in einem Umfeld arbeiten, in dem PRINCE2 in Verbindung mit agilen Ansätzen zum Einsatz kommt.

#### Themen:

Der Kurs setzt sich mit der praktischen Anwendung der PRINCE2 agilen Methoden in der Praxis auseinander und erklärt, wie eine Anpassung der 7 PRINCE2 Prinzipien, Prozesse und Themen an ein agiles Umfeld erfolgen kann.

#### Voraussetzungen:

Voraussetzung für die Zertifizierung ist es, mindestens eines der folgenden Zertifikate zu besitzen: PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Agile Foundation, Project Management Professional (PMP) der PMI, Certified Associate in Project Management (CAPM) der PMI oder IPMA Levels A, B, C und D. Die Teilnahme an einem Kurs ist

nicht zwingend erforderlich, wird jedoch empfohlen. Kurse finden entweder in Form einer bis zu dreitägigen Präsenzschiilung oder einer Online-Schiilung statt.

#### Prüfung:

Die Prüfung ist szenariobasiert, d.h. sie bezieht sich mit ihren Fragen auf ein Fallbeispiel. Wenn innerhalb einer Zeit von 2,5 Stunden mind. 60% von 50 Multiple Choice Fragen richtig beantwortet wurden, ist die Prüfung erfolgreich abgeschlossen.

Bei der Prüfung sind Hilfsmittel erlaubt, d.h. die PRINCE2 Agile Originalliteratur (Leitfaden) darf während der Prüfung als Referenz genutzt werden. Die Prüfung ist bislang ausschließlich auf Englisch abzulegen. Kandidaten, deren Muttersprache nicht Englisch ist, dürfen die Prüfung in 75 Minuten ablegen.

#### Schiilung/Kosten:

Schiilungsgebühr (ohne Prüfungsgebühren): 1.395 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühren: 325 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Innerhalb von drei Jahren muss eine Rezertifizierung erfolgen. Hierfür gibt es zwei mögliche Optionen, die auf der [PRINCE2 Website](#) ausführlich beschrieben sind.

### IPMA/GPM

#### **Zusatzzertifizierung hybrid+**

#### Zielgruppe:

Die Zusatzzertifizierung hybrid+ eignet sich als Ergänzung zu Zertifizierungen klassischen Projektmanagements (z.B. IPMA 4-L-C) sowie für Projektmanager, die agile Techniken anwenden und kennen. Vor allem wenn klassische Techniken sinnvoll in ein agiles Umfeld integriert werden sollen, bildet hybrid+ die entsprechende Grundlage für Projektmanager.

#### Themen:

- Grundlagen von Agilität und Komplexität
- Grundlagen des agilen Mindsets: Werte, Prinzipien und Grundannahmen
- Agile Techniken
- Grundlagen der Selbstorganisation
- Agile Handlungsrahmen
- Lernen in einem komplexen Umfeld
- Grundlagen agilen Führens

#### Voraussetzungen:

Für die Zertifizierung wird eine gültige IPMA 4-Level Zertifizierung, also Level D, Level C, Level B oder Level A benötigt. Inhabern eines Level D Zertifikats wird empfohlen die Prüfung erst abzulegen, wenn mindestens 18 Monate Praxiserfahrung gesammelt wurden.

#### Prüfung:

Für die Prüfung wird eine Literaturliste zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt. Wenn mind. 50% der maximalen Punktzahl erreicht wurden, gilt die Prüfung als bestanden. Die Prüfung kann alle 3 Monate zu einem festen Termin schriftlich abgelegt werden. Die Prüfungen zum Zusatzzertifikat hybrid+ werden ausschließlich als Inhouse-Zertifizierungen angeboten und verantwortlich für den Zertifizierungsprozess ist PM-ZERT.

#### Schulung/Kosten:

Schulungsgebühr: 1.673 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr Erstzertifizierung Standard: 290 Euro (zzgl. MwSt)

Prüfungsgebühr Erstzertifizierung GPM-Mitglied: 261 Euro (zzgl. MwSt)

#### Rezertifizierung:

Eine Rezertifizierung ist nicht erforderlich.

## PMI

### **PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)**

#### Zielgruppe:

Die PMI-ACP-Zertifizierung richtet sich insbesondere an erfahrene Projektleiter. Neben SCRUM, KANBAN oder Extreme Programming (XP) werden auch LEAN sowie praktische agile Methoden und Techniken thematisiert. Es handelt sich nicht um eine Einstiegerzertifizierung, da bereits umfangreiche Erfahrung und Wissen zu agilem Projektmanagement erforderlich sind. Halter des PMP-Zertifikats können sich Stunden für die Zulassung zur Zertifizierung anrechnen lassen.

#### Themen:

Die Inhalte der Zertifizierung stammen jeweils zur Hälfte aus den Bereichen "Agile Techniken und Werkzeuge" und "Agiles Wissen und agile Fähigkeiten".

Weitere Unterthemen sind z.B. Kommunikation, Führung, Coaching, Moderation, Wissensverteilung im Team sowie kontinuierliche Verbesserung. Techniken und Werkzeuge zu Planung, Priorisierung, Überwachung, Anpassung, Schätzen, Qualität, Risiko- und Stakeholdermanagement sowie dem Projektcontrolling werden ebenfalls behandelt. Wissen zum agilen Manifest, zu iterativem und inkrementellem Vorgehen sowie zu den agilen Rahmenwerken wie SCRUM, LEAN und Extreme Programming (XP) wird im Rahmen der Zertifizierung abgefragt.

#### Voraussetzungen:

Voraussetzung für die Zulassung sind 2.000 Stunden Erfahrung in traditionellen oder agilen Projekten und 1.500 Stunden Erfahrung in rein agilen Projekten – also insgesamt 3.500 Stunden Projekterfahrung in leitender Position, z.B. als klassischer Projektleiter, als Product Owner oder als Scrum Master. Prüfungsvoraussetzungen



sind, neben den entsprechenden Erfahrungen, mindestens ein Training mit nicht weniger als 21 Kontaktstunden (sog. contact hours) mit einem durch die PMI anerkannten Partner (Registered Educational Partner, REP).

#### Prüfung:

Die dreistündige Prüfung mit 120 Multiple Choice Fragen kann online abgelegt werden. Das PMI stellt zur Vorbereitung eine detaillierte Aufstellung (Inhalte der Zertifizierung) aller prüfungsrelevanten Inhalte bereit. Um die PMI-ACP-Zertifizierung zu erhalten, müssen 30 PDUs (Professional Development Units) zu agilen Themen erlangt werden. Die Prüfung ist aktuell ausschließlich auf Englisch abzulegen.

#### Prüfungsgebühr:

Für Mitglieder des PMI: 435 USD

Für Nicht-Mitglieder des PMI: 495 USD

#### Rezertifizierung:

Nach 3 Jahren ist eine Rezertifizierung erforderlich. Hierfür ist die Sammlung von mind. 30 PDUs (Professional Development Units) nötig sowie eine Rezertifizierungsgebühr i.H.v. 60 USD (für registrierte Mitglieder) und 150 USD (für nicht-registrierte Mitglieder).

## Fazit

Je nachdem, mit welchem Interesse Sie eine Zertifizierung in Erwägung ziehen, können Sie aus dem vielfältigen Angebot an Kursen und Zertifikaten auswählen. Bei Ihrer Entscheidung für eine bestimmte Zertifizierung können Sie beispielsweise äußere Umstände und Rahmenbedingungen leiten. Für meine eigene Zertifizierung war die Verbreitung von SCRUM innerhalb des Unternehmens ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium. Deshalb habe ich eine Zertifizierung zum professionellen Scrum Master (Scrum.org) durch einen ortsansässigen Anbieter erworben. Die Entscheidung, welche Zertifizierung Sie wählen, kann durch Ihr Arbeitsumfeld erleichtert werden. Gegebenenfalls bietet auch Ihr Arbeitgeber die Möglichkeit, sich entsprechend mit der Zertifizierung auf neue Herausforderungen (z.B. als Teil eines SCRUM Teams) vorzubereiten und unterstützt Sie sogar bei der Auswahl der passenden Zertifizierung.

Sofern Sie sich unabhängig von ihren beruflichen Rahmenbedingungen für eine Zertifizierung interessieren, bieten Ihnen die zugrundeliegenden Frameworks und Methoden, auf die der Fokus gesetzt wird, eine gute Entscheidungshilfe. Bei dem großen, sich weiterentwickelnden Zertifizierungsangebot ist sicher für jeden die passende Zertifizierung zu finden. Auch Organisationen klassischen Projektmanagements bieten inzwischen Zusatzzertifizierungen zu agilen Vorgehensweisen und Methoden an und folgen der aktuellen Entwicklung. So gibt es zunehmend Zertifizierungsangebote, die auf spezifische Bedürfnisse des Projektmanagements zugeschnitten sind. Eine Zertifizierung kann sich auch darüber hinaus für Sie lohnen und Ihnen – zusätzlich zu neuen Methodenkenntnissen – unter anderem auch mehr Gehalt einbringen. Näheres hierzu erfahren Sie **in der aktuellen GPM-Gehaltsstudie**.

Abgesehen davon ist es stets gewinnbringend, sich im Projektmanagement mit neuen Vorgehensweisen und Methoden vertraut zu machen und sich fortwährend Wissen anzueignen. Scheuen Sie sich also nicht, den Schritt in Richtung Zertifizierung zu gehen!

Weiterbildung zu agilem Projektmanagement

## Scrum Master: Mein persönlicher Weg zur Zertifizierung



**Elisabeth Ammer**

Online-Redakteurin beim  
projektmagazin

Wissen muss für mich nicht urkundlich bestätigt sein, um valide zu sein. Autodidakten können z.B. über umfangreiches und fundiertes Wissen zu Spezialthemen verfügen, ohne je eine Prüfung dazu abgelegt zu haben. Wissen über (agile) Methoden im Projektmanagement bildet hier für mich keine Ausnahme. Dennoch habe ich selbst den Weg einer **Scrum Master Zertifizierung** gewählt. Aber wieso? Ist Qualifizierung wirklich mit Zertifizierung gleichzusetzen?

Das althergebrachte Learning by Doing hat mich in der Vergangenheit oft weiter gebracht, als es ein mehrtägiger Kurs vermocht hätte; vor allem, wenn ich vom Wissen erfahrener Kollegen profitieren konnte. Getreu dem Motto: Man muss nicht alles wissen, aber man muss wissen, wo man nachschlägt oder bei wem man nachfragen kann.

Dennoch habe aber auch ich mir nicht alles selbst beigebracht und mich auf meine Aufgaben im Projekt – wie schon damals zu Studienzeiten – auch in Seminaren vorbereitet. Dies war wichtig, um methodische Grundlagenkenntnisse zu erlangen und auszubauen. Die an das **Scrum Master** Seminar anschließende Zertifizierung mittels Prüfung war für mich die logische Konsequenz aus dem vorbereitenden Kurs.

## Die (Kampf-)Kunst des passenden Zertifizierungswegs zum Scrum Master

Stellen Sie sich vor, Sie würden (wie ich einst) jahrelang Karate praktizieren und nie auch nur eine Gurtprüfung ablegen. Sie entwickeln sich zwar stetig weiter und werden zunehmend besser, aber ohne eindeutige Kennzeichnung Ihrer Entwicklung.

Ähnlich verhält es sich im Projektmanagement: Auch dort können Sie über Jahre erfolgreich in Projekten arbeiten und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Anders als bei einem Zweikampf in Karate werden dort jedoch die Erfolge nicht binnen Minuten erzielt, sondern über Projektlaufzeiten hinweg, die teils mehrere Jahre dauern. Ihre "Schlagkraft" unter Beweis zu stellen, wird also nicht (immer) in dieser Klarheit möglich sein.

Vergleichbar mit der Gurtfarbe eines Karateka liefern Zertifikate, die man im Laufe der Zeit erlangt hat, ein klares Bild über Ihre methodischen Kenntnisse. Dies hat oft nicht zuletzt Einfluss auf viele weitere Faktoren, z.B. auf Ihren allgemeinen Marktwert als Projektmanager, Ihre Rolle im Projekt oder aber die Höhe Ihrer Vergütung.

## Meine Scrum Master Zertifizierung

Als mir im Rahmen meiner Vorbereitung auf meine Rolle im **agilen Scrum-Projekt** von meiner damaligen

Firma eine Schulung inkl. Zertifizierung zum Scrum Master bei Scrum.org angeboten wurde, habe ich dies gerne angenommen. Im Vorfeld suchte ich intern einen passenden, akkreditierten Schulungsanbieter in Firmennähe aus und legte einen Schulungstermin fest.

Für mich sehr vorteilhaft war, dass ich mich nicht um alle organisatorischen Aspekte kümmern musste und ich hier vom Unternehmen bzw. von Kollegen unterstützt wurde. Rückblickend wäre es – in meiner damaligen Situation als angehender **Product Owner** – sicher sinnvoller gewesen, eine Zertifizierung zum Product Owner zu absolvieren, jedoch bietet die Zertifizierung zum Scrum Master (gerade für Einsteiger) ebenfalls eine sehr gute Basis für agiles Projektmanagement nach SCRUM.

## Die Scrum Master Prüfungsmodalitäten

Abgesehen von den Kosten für eine zweitägige Schulung beim Zertifizierungsanbieter in München, wurde in meinem Fall auch die Prüfungsgebühr vom Unternehmen übernommen. Vor allem angesichts einer Zunahme an agilen Praktiken und Methoden sowie bei einem Zuwachs an SCRUM Projekten im Unternehmensumfeld, bestehen gute Chancen, dass auch Ihr Arbeitgeber Sie finanziell bei der Zertifizierung unterstützt.

Den größten Kostenfaktor bildet die Schulung im Vorfeld, die jedoch nicht zwingend für eine Prüfung bei Scrum.org erforderlich ist. Näheres hierzu finden Sie auch in meinem [Artikel zu agilen Zertifizierungen im Projektmanagement](#). Sollten Sie bei der anschließenden Prüfung im ersten Versuch unerwartet nicht erfolgreich sein, ist das erneute Ablegen mit wenig Aufwand und überschaubaren Kosten verbunden. Ein Prüfungsversuch war jedoch durch die gute Aufbereitung des Inhalts im Seminar, die Vorbereitung im Selbststudium und den eher niedrigen Schwierigkeitsgrad der Multiple Choice Prüfung ausreichend. Zudem konnte die Prüfung zu einem selbst definierten Zeitpunkt online abgelegt werden.

Auch wenn die Vorbereitung im Kurs nicht grundsätzlich erforderlich ist (bei Scrum.org), würde ich sie dennoch empfehlen, zumal – je nach Anbieter – Beispiele für Best Practices oder für gängige Fehler in der Anwendung von **SCRUM** gegeben werden, was einen zusätzlichen Mehrwert für die spätere Arbeit im Projekt generiert. Für mich als Product Owner waren – in einem der (damals noch) ersten agilen Projekte der Firma – die im Rahmen der Zertifizierung erworbenen Grundlagen sowohl für meine Arbeit, als auch für die Zusammenarbeit im Team sehr hilfreich.

## Fazit: Eine Scrum Master-Zertifizierung bringt viele Vorteile

Für den „Start“ in das (agile) Projektmanagement sowie für den weiteren Wissensaufbau bot mir die Zertifizierung die Möglichkeit, mir fundierte Methodenkenntnisse anzueignen und mir diese bestätigen zu lassen. Es schaffte eine gute Voraussetzung, die neuen Vorgehensweisen erfolgreich anzuwenden.

Generell können zertifizierte Projektmanager, u.a. im Wettbewerb um Positionen (in Projekten) oder bei Gehaltsverhandlungen, zusätzlich profitieren. Einheitliche Standards erleichtern zudem die Zusammenarbeit und schaffen ein gemeinsames (Begriffs-)Verständnis im Projektmanagement. Insgesamt bieten Zertifizierungen viele Vorteile.

Scheuen Sie sich also nicht, den Weg der Zertifizierung zu wählen. In diesem Sinne: "Oss!" (Beim Karate Ausdruck für Verstehen und beherztes Machen.)