

AGILE METHODEN UND HANDLUNGSHILFEN FÜR MITARBEITERVERTRETUNGEN

Gerhard Kullmann, MatrixPeople Berlin

Agil - der neue Hype? Oder alles nur ein Irrtum?

Wenn man zur Zeit die Managementliteratur anschaut, wird die Arbeit ganz einfach:

Hoch ausgebildete motivierte Teams und Mitarbeiter machen von allein und ganz schnell immer genau das was sie sollen.

Denn sie arbeiten A G I L.

•

Und das macht auch allen ganz viel Spaß. Denn sie tun es in zwangloser Atmosphäre.



Warum der „Hype“?

- Schneller werden wegen dynamischer Marktentwicklungen
- mit Unberechenbarkeit und Komplexität umgehen können, statt sie beherrschen zu wollen
- Grenzen des Wachstums großer, komplexer Organisationen \longrightarrow Steuerbarkeit



ZWEI QUELLEN IN EUROPA

Teilautonome Arbeitsgruppen und Projektmanagement

- **komplett bearbeitungsfähig**
- **Selbststeuerung**
- **Abstimmung im Team**
- **Nutzung von Qualifikationen**

Agiles Manifest als Weiterentwicklung der PM-Methode in der Softwarebranche

- **Kundenorientierung**
- **Selbststeuerung**
- **Aktive Teams**
- **Qualifizierung im Team**

Gemeinsame Leitidee:

anspruchsvolle lernförderliche Arbeitsaufgaben sind die optimale Beschäftigungssicherung und wirtschaftlich für das Unternehmen

AGILES ARBEITEN IST EIN WERTEBASIERTES MANAGEMENTMODELL

- Die agilen Grundwerte lassen dieses Modell zu einem für Mitarbeiter attraktiv erscheinen,
- Und sichern darüber hinaus zielgerichtetes wirtschaftliches Arbeiten.
- Momentan ist die Tendenz zu erkennen, agiles Arbeiten ohne die Werte als reine Toolbar anzuwenden.
- Das kann zu Qualifikationsverlust, Stress und Überforderung führen.
- Im Gegensatz zur landläufigen Meinung sind die agilen Methoden sehr genau beschrieben und relativ restriktiv.

Agiles Arbeiten: Die Werte

Das „**Agile Manifest**“ als kleinster gemeinsamer Nenner aller agilen Vorgehensmodelle besagt: (in übersetzter und leicht verallgemeinerter Form)

- **Individuen und Interaktionen** gelten mehr
als Prozesse und Tools.
- **Funktionierende Produkte** gelten mehr
als ausführliche Dokumentation.
- **Stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über
Vertragsverhandlungen.
- **Der Mut und die Offenheit für Änderungen** steht über
dem strikten Befolgen eines festgelegten Plans
- **Achtung:** *Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.*

- 1** **Transparenz**
Backlogs für alle Teams und für alle offen, stellt alle Aufgaben dar
Iterationen als Gerüst für die Arbeit
- 2** **Zeitnahe Feedbacks**
Timeboxing als Grundregel für die Arbeit und das Feedback
Reviews und Retrospektiven regelmäßig und als getrennte Arbeitsschritte
- 3** **Selbstorganisation**
wirklich handlungsfähige Teams
Führung fokussiert auf die Kompetenz zur Selbstorganisation
Arbeit eher in Netzwerken von Teams als in klassischen Linienorganisationen
- 4** **Kundenverbindung**
Direkter Kontakt des Teams mit den Kunden oder den Kundenbedürfnissen
Kundennutzen als Maßstab für alle Entscheidungen des Teams
- 5** **Commitment**
Produkt Owner sagt was getan werden muss und in welcher Reihenfolge
Team entscheidet gemeinsam, welche Kapazitäten zur Verfügung stehen und wieviel Kapazität notwendig ist

Scrum als wichtigste agile Methode??

Das Ganze baut auf...



Essentials

- Agiles Arbeiten und Selbstorganisation brauchen einen gemeinsamen Fokus im Team und eine wahrnehmbare Führung
- Führung in agilen Organisationen ist geteilte Führung
- Selbstorganisation ist ein intensiver, gelenkter Lernprozess
 - Direkter Bezug zu den Kunden
 - Kurze Feedback- und Entscheidungszyklen
 - Transparenz und offene Kommunikation
 - Gemeinsame Management-Praktiken
 - Selbstorganisierte, kollaborative Teams
 - Unternehmerisch handelnde Mitarbeiter
 - Kulturentwicklung zu agiler Arbeits- und Führungskultur

Und: Was überzeugt und motiviert mehr als das Erleben, dass der eigene Beitrag unverzichtbar zur Lösung eines gemeinsamen Problems ist, die Teammitglieder einander dafür brauchen und dadurch erfolgreich sind

Was bedeutet das für die Mitarbeiter, die Führung und das Führungsverständnis ?

- **Transparenz schaffen und aushalten**
 - Alle notwendigen Informationen verfügbar machen, die zur Selbststeuerung der Menschen und Teams erforderlich sind (z.B. Aufgaben, Anforderungen, Qualifikation, Urlaubsplanung, Kapazitäten)

 - **Exploratives und iteratives Arbeiten mit zeitnahen Feedbacks etablieren**
 - Die Fähigkeit stärken, eigenes Vorgehen und Vorstellungen immer wieder zu hinterfragen
 - Feedback-Prozesse und zeitnahe Feedback-Schleifen mit Innen- und Außensicht etablieren
 - Lernprozesse etablieren und unterstützen

 - **Teamentwicklung für agiles Arbeiten**
 - Beziehungs- und Interaktionsfähigkeit stärken und produktive Energie freisetzen
 - Gruppendynamiken kennen, erkennen und konstruktiv beeinflussen
 - Verantwortung, Ressourcen, Belohnung angemessen auf alle Schultern verteilen
 - Beziehungen auf Gegenseitigkeit stärken: gemeinsame Ziele / Gruppenziele im Vordergrund
 - Persönliche Autorität schätzen und Wissen teilen,
 - Know-how anderer ernst nehmen und eigenes teilen
-

Was bedeutet das für die Mitarbeiter, die Führung und das Führungsverständnis ?

○ **Vertrauen und Verbundenheit schaffen**

- Schnelleres Aufbauen tragfähiger Beziehungen, um Handlungsfähigkeit im Ungewissen zu stärken
- Leadership praktizieren und unternehmerisches Handeln aktivieren
- Jeden Einzelnen ermutigen in seiner persönlichen Entwicklung Führung zu übernehmen
- Sozialen und kulturellen Rückhalt schaffen und bieten

○ **Systementwicklung**

- Organisationsspezifisch passende Settings bauen
 - Rahmenbedingungen für die richtigen funktionalen Besetzungen schaffen
 - Behindernde Systemlogiken im Umfeld agiler Bereiche und Einheiten verändern/transformieren
 - Kommunikationshindernisse für kollaboratives Arbeiten beseitigen
 - Unterstützende Praktiken, Methoden und Rituale etablieren
 - Mehr am System als im System arbeiten
-

Was bedeutet das für die Mitarbeiter, die Führung und das Führungsverständnis ?

- **Das große Bild, warum und wohin, entwerfen und entstehen lassen**
 - Entwickler und Botschafter des tieferliegenden Sinns sein, z.B. eines Projekts und seiner Bedeutung für das Unternehmen
 - Selbstverpflichtung auf eine gemeinsame Vision ermöglichen und gegenseitige Verpflichtung sicherstellen

 - **Selbstführung**
 - Selbstreflexion zur Selbstwirksamkeit ausbauen
 - Stärkung der eigenen Interaktions- und Beziehungsfähigkeiten
 - Selbststeuerung im Umgang mit Unwägbarkeiten und mit Komplexität erhöhen
 - Selbst-bewusster Umgang mit den eigenen Einschränkungen, mentalen und emotionalen Hürden
-

Handlungserfordernisse für den Betriebsrat

Agiles Arbeiten ist für Mitarbeitende attraktiv

- Mehr Selbstbestimmung für die Einzelnen und das Team
 - Wechselnde Teams, immer am Wichtigen und Dringlichen arbeiten
 - Bessere Kommunikation, mehr Erfolgserlebnisse, weniger offene Fäden
 - Klare Zielvorgaben, abgestimmtes Arbeiten und weniger Stress
 - Direktes, kontinuierliches Feedback von Kunden und vom Team ermöglicht Weiterentwicklung
 - Gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team
 - Interdisziplinär arbeiten
-

- Agile Methoden als Toolbar ohne Umsetzung der agilen Werte
 - Keine oder schlechte Abstimmung mit den bisherigen Strukturen und Hierarchien (Linie, Matrix)
 - gleichzeitiges Arbeiten in der klassischen Linie oder in mehreren agilen Teams mit unklarer Ressourcenverteilung und Vorgesetztenregelungen
 - Individuelle Ziele müssen transparent sein (monetäre oder Karriere)
 - Teams fühlen sich verantwortlich, können aber nicht gestalten (Entscheidungen, Ressourcen, Qualifizierung)
 - Arbeitszeitgestaltung wird gruppenspezifischer Prozess.
-

Gestaltungsbereiche und Einflussbereiche für den BR bei der Einführung agiler Arbeit I

Rollen definieren

Die neuen agilen Rollen müssen vorab klar definiert werden.

Kompetenzen (können und dürfen) und Erwartungen des Unternehmens und der Mitarbeiter an die Rollenträger müssen klar definiert sein.

Rollen abgrenzen

Die neuen agilen Rollen sollten zu den (verbleibenden) Führungsrollen klar abgegrenzt werden.

Wer verantwortet was und entscheidet somit auch was?

Gestaltungsbereiche und Einflussbereiche für den BR bei der Einführung agiler Arbeit II

Einführungsprozess

Agiles Arbeiten kann nur agil eingeführt werden

Partizipative Konzepterarbeitung, Reviews und Retrospektiven müssen Teil der Einführung sein

Die Wahrnehmung der neuen Rollen und die neue Arbeitsweise in den Teams benötigt Begleitung und Qualifizierung (Achtung: Zertifikate reichen nicht aus)

Kein Cherry picking und kein agile light

Und zwar weder durch die Teams noch durch die Führung

Agile Werte und agile Methoden/Praktiken gehören zusammen

z.B. Scrum muß komplett umgesetzt werden, keine abgerüsteten Varianten

Gestaltungsbereiche und Einflussbereiche für den BR bei der Einführung agiler Arbeit II

Schutz vor Überlastung

auch vor der Eigendynamik agiler Teams
Ungestörtes Arbeiten während des Sprints gewährleisten.

Ausreichend Kapazitäten

Teams brauchen in der Regel zwischen 6 und 11 Mitgliedern um sich selbst zu steuern
Die Kapazität der Teams muss den Aufgaben entsprechen, kein Abwälzen von Kapaproblemen auf die Teams

Mischformen klar regeln

Klare Regeln für das Zusammenspiel von agilen Teams und bisherigen / anderen Strukturen, z.B. Linie, Projekte, Matrix: Weisungsbefugnisse, Abstimmungsprozesse, Leistungsbeurteilung, Vergütung.

Gestaltungsbereiche und Einflussbereiche für den BR bei der Einführung agiler Arbeit III



Transparenz und Leistungs- sowie Verhaltenskontrollen

Transparenz ist im Team notwendig, braucht aber einen Rahmen

Transparenz und offener Austausch im Team darf nicht zur individuellen Leistungskontrolle missbraucht werden

Reviews sind eine fachliche Veranstaltung

Qualifizierung

Qualifizierung für die neuen Methoden, Rollen und Teamarbeit für Teams und Führungskräfte

Kapazität für die Qualifizierung für die neuen fachlichen Anforderungen ebenfalls notwendig (bestenfalls erfolgt diese im Team)



Gerhard Kullmann

- g.kullmann@matrixpeople.de
- Geschäftsführer und Senior Berater

BERUFSERFAHRUNG

- Berater seit 1993
- Geschäftsführer der matrixpeople GmbH, Berlin

QUALIFIKATIONEN

- Leitungs- und Geschäftsführungserfahrung
- Transaktionsanalyse
- Systemische Beratung
- Dipl.-Ing. für Arbeitsgestaltung
- Facharbeiter für Fertigungsinformationstechnik

SCHWERPUNKTE

- Agiles Arbeiten
- Teamentwicklung
- Prozessbegleitung bei der Strategieentwicklung für Fertigungsunternehmen
- Einführung von Gruppen- und Teamarbeit in Produktionsunternehmen
- Change Management
- Führungskräfteentwicklung im Shopfloor-Bereich