

# Agil agil qualifizieren - Wie Führungskräfte Agiles Arbeiten erleben

## Hintergrund

Agilität und Agiles Arbeiten sind für die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte neu und müssen zunächst erlernt werden. Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist, wie derartige Qualifizierungen konzipiert werden sollten, um möglichst wirksam zu sein. Was zunächst relativ banal klingt ist gerade beim Thema Agilität eine Herausforderung, weil die gängigen und bekannten Lernformate für das Erleben und Erlernen von Agilität ungeeignet sind. Diese klare Aussage beruht auf der Überlegung, dass eine Qualifizierung den angestrebten Zustand so weit wie irgend möglich vorwegnehmen und die wesentlichen Prinzipien, Methoden usw. simulieren soll.

In sehr vielen Unternehmen basiert die Personal- und Führungskräfteentwicklung noch immer auf dem Prinzip des Vorratslernens, in dem ein Experte (Trainer) den Lernern auf Basis eines definierten Curriculum Wissen vermittelt. Der Ablauf ist ebenfalls standardisiert mit festen Terminen, an vordefinierten Lernorten (extrem selten der betroffene Arbeitsplatz/-kontext). Der Transfer in die Praxis wird mit kurzen Rollenspielen, Übungen etc. versucht. Dieser Standard ist hochgradig unagil!

In einem Agilen Arbeits- und auch eben Lernkontext kommen die bekannten Agilen Werte und Prinzipien zum Einsatz, damit die Teilnehmer Agiles Arbeiten von Beginn an erleben und verinnerlichen können. Dies bedeutet konkret (am Beispiel von sechs der 12 Agilen Prinzipien):

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable learning. → Lerner definieren eigenständig Inhalte und Formate/Methoden. Gelernt wird in kurzen Zyklen.
- Welcome changing requirements, even late in development. → Veränderte Ziele im Business oder der Person führen sofort zu einem angepassten Lernprozess
- Agile processes promote sustainable development. → Wir lernen Agil durch agiles Vorgehen!
- Simplicity -the art of maximizing the amount of work not done - is essential. → Auf kleine Erfolge fokussieren und schnell realisieren. Dann mehr.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams. → Peer-group learning ist das Rückgrat des Designs!

Eine ideale Umsetzung wird in der Praxis selten gelingen, da Rahmenbedingungen wie die im unten beschriebenen Beispiel genannten zu Kompromissen zwingen. Vor allem aber kann ein rein agiles Konzept nur dann umgesetzt werden, wenn Erfahrung und Verständnis für Agiles Arbeiten vorhanden ist. Dies ist im folgenden Beispiel nicht der Fall, da Anfänger an das Thema Agilität herangeführt werden sollen.



## Konzept und Vorgehen

Bei unserem Praxisbeispiel handelt es sich um eine Executive Education an der Hamburg School for Business Administration (HSBA) die Grundlagen der Digitalisierung, Agilen Arbeitens und dazu passender Führung vermittelt. Die teilnehmenden Führungskräfte hatten bis zum Programm keine Erfahrung mit Agilität, so dass zunächst ein Einstieg in das Thema erfolgen musste. Neben dem eher klassischen Einstieg in einem Seminarsetting wurden die wesentlichen Prinzipien Agilen Arbeitens in mehreren Simulationen erlebt.

Ein abschließendes, dreitägiges BootCamp bot die Chance, komplett in der Agilen Logik umgesetzt zu werden. Zunächst wurde ein Praxisfall für die Simulation definiert. Dazu wurde angenommen, dass eines der Teilnehmerunternehmen eine Agile Transformation plant und ein cross-funktionales, selbst-organisiertes Team (die Teilnehmer) mit der Umsetzungsplanung (natürlich Agil!) und -Begleitung beauftragt wird.

Anschließend wurden Regeln für die Arbeit im Team definiert, die teilweise dem Lernkontext geschuldet waren. Diese Regeln waren:

- Es wird in festen Sprints von 30 min. gearbeitet
- Die Teilnehmer definieren die Lerninhalte selbst, je nachdem, was ihnen sinnvoll/wichtig erscheint. Dabei werden sie vom Trainer beraten.
- Die Arbeitsflüsse sind in einem selbstdefinierten, Agile Board zu visualisieren.
- Die definierten Arbeitspakete müssen von mindestens zwei Teilnehmern bearbeitet werden (Lerngruppen) und dürfen maximal 3 Sprints Bearbeitungszeit erfordern.
- Alle Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse/Erfahrungen sind in Reviews zwischen den Sprints mit allen zu teilen.
- Die Neuplanung am Agile Board (Backlog Replenishment) wurde nach jedem Sprint vorgenommen.
- Sinnvolles/notwendiges Wissen zu Agilem Arbeiten sind durch die Gruppe selbst zu definieren und zu beschaffen
- Der Trainer arbeitet in Arbeitspaketen aktiv mit

Beispiele für Arbeitspakete und Lerninhalte, die von den Teilnehmern definiert und umgesetzt wurden:

- Konzeption von Agile Boards (s. Abb. Agile Board)
- Nutzung von Lego Serious Play in der Konzeption
- User Stories erarbeiten
- Agile Metriken (s. Abb. Happiness Index)
- Unternehmenskultur analysieren und entwickeln
- Pitches konzipieren / Kommunikation im TED-Stil
- Kompetenzanalysen

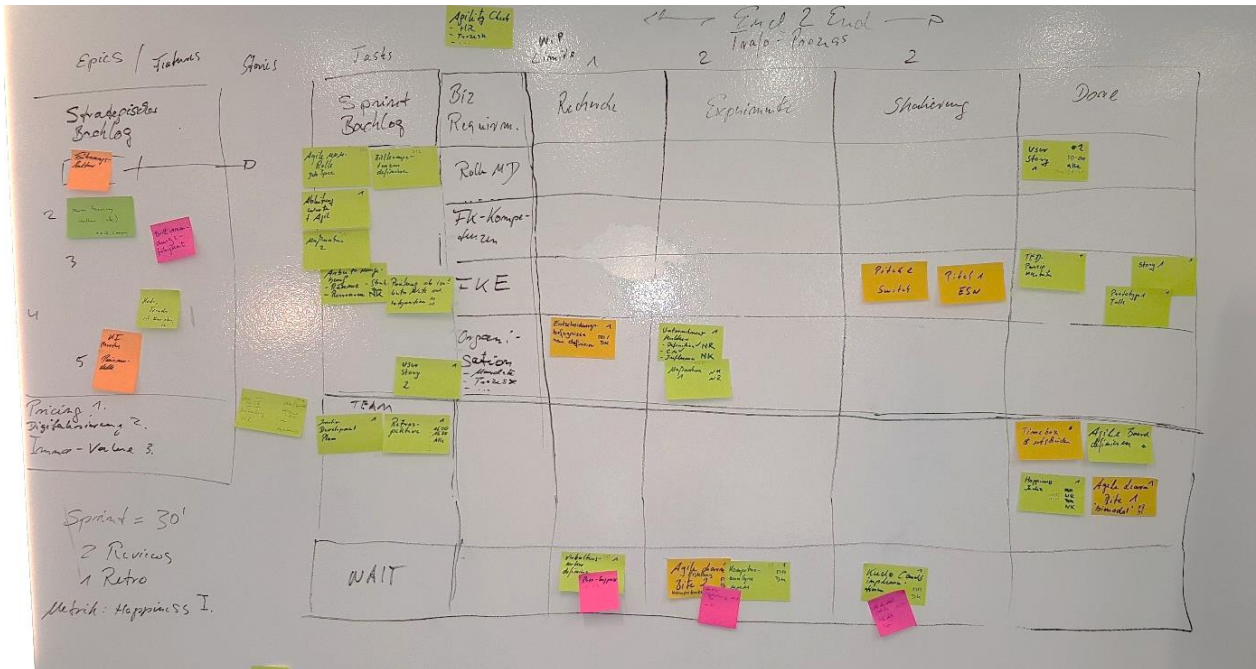
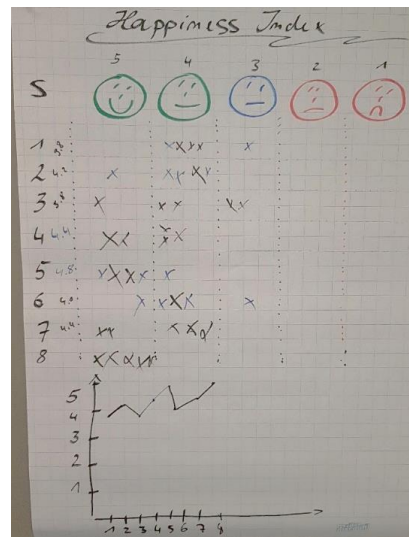


Abbildung 1: Das Agile Board im Endzustand nach neun Sprints

Abb. 2: Simulierter Happiness Index über acht Sprints (wurde in Sprint 2 implementiert)



### Ergebnisse/Erkenntnisse

Welche Erkenntnisse haben die Teilnehmer aus dieser Simulation mitgenommen?

- Agile Board: Ein brauchbares Board zu entwickeln ist kein Selbstläufer. Damit der Arbeitsfluss sinnvoll visualisiert werden kann, sind die wesentlichen Abschnitte zu definieren. Bei Wissensarbeit kein einfaches Unterfangen. Im Verlauf der Simulation wurde der Aufbau des Boards überarbeitet. Auf dem Board ist auf eine präzise Erfassung der Impediments (Hindernisse) zu achten, um eine Datengrundlage für die professionelle Auswertung und Verbesserung zu erhalten.
- Reviews/Retrospektiven: Die regelmäßige Überprüfung der Arbeitsprozesse und der Zusammenarbeit sind diszipliniert einzuhalten, damit sie in der (hier) engen Zeittaktung nicht untergehen. Hier ist Konsequenz und ggf. Eingriff durch die Führung bzw. den Agile Coach nötig.



- Skills/Erfahrung: Das Auseinanderhalten zweier parallel bearbeiteter Stränge (Simulation Agilen Arbeitens und die als Beispiel gewählte Agile Transformation im Unternehmen) fällt den Teilnehmern schwer. Es besteht eine Tendenz, die Arbeitspakete (Tasks) einzeln zu betrachten und dann vermengen sich inhaltlich ähnliche Themen. Hier ist Erfahrung mit Arbeitsorganisation und Führung hilfreich.
- Stärken und Erfahrungsschwerpunkte der Teilnehmer können auch in der Simulation genutzt werden.
- Limit Work in Progress (WiP): Selbst in der kurzen Simulation mit einer relativ geringen Anzahl Arbeitspakete wird der Wert limitierter Arbeit offensichtlich.
- Misserfolge (Impediments im Board) wurde als natürlich und anstachelnd erlebt. Agile Qualifizierung darf und soll anstrengend sein.

Was kann aus dem Agilen BootCamp für die Personal- und Führungskräfteentwicklung generell abgeleitet werden?

- ✓ Zunächst einmal waren die Teilnehmer, zur Erinnerung: alles erfahrene Führungskräfte, über die gesamte Zeit mit großer Begeisterung dabei. Diese Motivation wurde nicht nur durch das Interesse an dem Thema, sondern auch ganz wesentlich von dem gewählten Format bestimmt.
- ✓ Ein selbstdefiniertes Curriculum, das bei Bedarf verändert wurde plus ein hohes Maß an selbstgesteuertem Arbeiten wirken sehr positiv und inspirierend und ist hierdurch vordefinierten Curricula und zertifizierten Inhalten weit überlegen.
- ✓ Die Taktung in kurzen Sprints (bewusst kurzgehalten) hat die Teilnehmer einerseits unter Stress gesetzt aber andererseits wesentliche Prinzipien Agilen Arbeitens besser erkennbar werden lassen. So wurden quasi „nebenbei“ auch Tugenden professionellen Arbeitens (Disziplin, präzise Kommunikation, vorab durchdenken) als wichtige Erfolgsfaktoren wieder ins Bewusstsein geholt.
- ✓ Klar wurde auch, dass drei Tage für ein komplexes Thema wie Agiles Arbeiten sehr knapp bemessen sind und mehr Zeit für die intensivere Bearbeitung zumindest der wichtigsten Themen sinnvoll ist. Hier ist dann an arbeitsplatznahe Learning Nuggets oder Lernzeiten zu denken.

Insgesamt empfiehlt sich, agile Kompetenzen in agilen Formaten zu qualifizieren und dabei einer modifizierten Shu Ha Ri Logik zu folgen. Nach einer initialen Einführung (Anleitung) wird eine begleitete aber weitestgehende durch die Teilnehmer selbst-bestimmte und -organisierte Vorgehensweise (analog dem beschriebenen BootCamp) gewählt und die Teilnehmer anschließend in einen nur noch punktuell unterstützten Selbstlern-Modus (z.B. mit Working out Loud, Lern-Communities usw.) „entlassen“.

So kann Agil agil qualifiziert werden!

**Kontakt:**

Dr. Frank Edelkraut  
 Mail: fe@mentus.de  
 Web: www.mentus.de  
 Tel.: 0171 / 6806893

