

Erfahrungen mit agilen Arbeitsformen. Eine Studie

Dr. Stefan Hölscher

Dass Teams und Organisationen agil arbeiten, es jedenfalls intensiv anstreben, wird mehr und mehr zu einem Standard. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommend hat sich die Idee der Agilität auf alle möglichen Tätigkeitsbereiche und Branchen und Organisationstypen ausgebreitet. Neben originären Entwicklungsthemen sollen zunehmend auch Themen aller anderen Organisationsfunktionen wie etwa Fertigung, Finanzen oder Personal agil angegangen werden. Teams sollen agil sein, Führungskräfte ohnehin; immer mehr „Scrum Master“, „Design Thinker“, „agile Coaches“ und andere Bewegte bevölkern die Welt der Organisationen. Agilität scheint der Spirit zu sein, der Organisationen erst richtig laufen lässt, das scheinbar neue Lebenselixier. Wer nicht agil ist, ist out. Wenn nicht sofort, dann etwas später, weil die nicht agile organisationale Komplexität nicht in der Lage sei, mit der hohen Komplexität eines zunehmend dynamischen und unvorhersehbaren Umfelds angemessen umzugehen (so das sich am Rande einer Tautologie befindliche agile Credo).

Angesichts eines solchen Hypes ist es alles andere als einfach, ein klares, sachliches und differenziertes Bild von agilem Arbeiten und seinen Voraussetzungen und Folgen im Allgemeinen ebenso wie bezogen auf den jeweiligen konkreten Organisationskontext zu bekommen. Je unklarer und undifferenzierter aber das Bild, desto größer das Risiko zu emotionalen Überreaktionen positiver wie negativer Art, blindem Aktionismus oder gefährlicher Paralyse, ideologischen Kämpfen und Grabenkämpfen.

Um dem Thema Herausforderungen bei agilen Arbeitsformen und Umgang damit eine bessere Erdung zu geben, möchte ich hier die wichtigsten Ergebnisse aus einer Reihe von 40 Interviews, die zu dieser Fragestellung von mir durchgeführt wurden, wiedergeben und mit ein paar Schlussfolgerungen versehen. Eine ausführlichere Darstellung dazu können interessierte Leser in dem entsprechenden Beitrag von mir in der Zeitschrift „Familiendynamik. Systemische Praxis und Forschung“, Klett-Cotta, Ausgabe 1/2018 finden.

1. Studienergebnisse: Erfahrungen beim Einsatz agiler Arbeitsformen

Um unterschiedliche Erfahrungen bei der Nutzung agiler Arbeitsformen und insbesondere sich dabei ergebende Herausforderungen und Strategien für den Umgang damit konkret zu erkunden, habe ich zwischen Juni und September 2017 insgesamt 40 halbstrukturierte 30-minütige Interviews mit Menschen, die in agilen Arbeits- und Organisationsformen tätig sind, durchgeführt. Bunt gemischt waren dabei sowohl die Branchen (Automotive, Industrie, Energie, Finanzen, Versicherung, IT Dienstleistung, Unternehmensberatung etc.), die Unternehmensgrößen (internationale Großkonzerne, mittelständische und kleine

Unternehmen) wie auch die hierarchischen Ränge und Funktionen der Interviewpartner in der jeweiligen Organisation (Führungskräfte zwischen Bereichs- und Teamleitung, Unternehmensinhaber und Mitarbeitende mit Funktionen in IT, Personal, Finanzen, Prozessorganisation, Projekten, General Management etc.). Sehr heterogen waren die Arbeitskontexte der Befragten auch in Hinblick auf die Vertrautheit mit und den erreichten Level in der Umsetzung von agilen Arbeits- und Organisationsformen.

Natürlich kann eine auf 40 Interviews basierende Untersuchung keinerlei Anspruch auf statistische Repräsentativität in dem hier relevanten Bezugsfeld erheben. Andererseits hat die sehr offene Struktur der Interviews aber die Möglichkeit eröffnet, gezielt nach Kontextbedingungen, Besonderheiten, Zusammenhängen und vermuteten Hintergründen zu fragen und so mehr Tiefenschärfe zu gewinnen. Die Grundstruktur der Interviews bestand lediglich aus einer Handvoll Fragen nach der Art des aktuellen Jobs, dem Stellenwert agilen Arbeitens im jeweiligen Umfeld, dabei zu schaffenden Voraussetzungen, positiven Effekten, erlebten Herausforderungen und dem Umgang damit. Der Schwerpunkt lag dabei auf den beiden letztgenannten Punkten, also Herausforderungen und genutzten Strategien, um diesen zu begegnen. Besonders zu diesen Schwerpunkten wurde dann im jeweiligen Gespräch tiefer nachgefragt.

2. Wahrgenommene positive Effekte

Zunächst gilt es festzuhalten, dass bei aller Unterschiedlichkeit der Organisationen, Funktionen wie auch des Ausprägungsgrads agilen Arbeitens von allen Gesprächspartnern wichtige positive Effekte durch den Einsatz agiler Arbeitsformen im Unterschied zu funktional-hierarchisch ausgerichteten Arbeitsformen und klassischem Projektmanagement hervorgehoben wurden. Da alle 40 Gesprächspartner sich sehr bereitwillig für das Interview zur Verfügung gestellt hatten, könnte man hier natürlich vermuten, dass gerade auch diejenigen auskunftsbereit waren, die positive Erfahrungen mit agilem Arbeiten gemacht haben.

Allerdings wurden von mir gerade auch Menschen angesprochen und interviewt, die ich als Teilnehmende in Beratungssettings mit durchaus kritischen Aussagen zu Phänomenen im Umgang mit Agilität gehört hatte. Schwerer als dieser Punkt wiegt sicherlich, dass auch deutlich größer angelegte empirische Untersuchungen zum Thema Wahrnehmung der Wirksamkeit agiler Arbeitsformen von überwiegend positiven Erfahrungen berichten können. So ist etwa in dem von der Hochschule Koblenz herausgegebenen Abschlussbericht „Status Quo Agile 2016/2017“, der 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen

von agilen Methoden“ zu erfahren, dass 91% von über 1000 Befragten „die Verbesserungen als (sehr viel) höher als den benötigten Aufwand zur Einführung der agilen Methoden“ (Abschlussbericht S. 3) ansehen. Ebenso werden agile Methoden auch von der klaren Mehrheit der Befragten als signifikant wirksamer als klassische Projektmanagementmethoden bewertet. Dabei bezogen sich die allermeisten Anwendungen allerdings auf Software-Entwicklung und IT nahe Projektthemen, also wie man sagen kann, Kerndomänen agilen Arbeitens.

Als positive Effekte wurden von den 40 Interviewpartnern häufig bzw. sehr häufig vor allem die folgenden genannt:

- Beschleunigung von Entwicklungsprozessen und Innovationen
- Schnellere Entscheidungsfindung
- Stärkere Passgenauigkeit durch eine frühzeitige und systematische Einbindung der Kundensicht
- Effektiveres Zusammenspiel
- Mehr Transparenz und damit verbunden auch eine bessere Steuerungsmöglichkeit

Nachvollziehbarerweise sind diese Effekte gute Argumente für agiles Arbeiten, ganz besonders in Entwicklungszusammenhängen.

3. Typische Herausforderungen

So verschieden wie die Organisationen, Funktionen und Situationen der Interviewpartner sich darstellten, so verschieden waren, jedenfalls im Detail betrachtet, auch die beschriebenen Herausforderungen in Bezug auf die Nutzung agiler Arbeits- und Organisationsformen. Gleichzeitig gibt es aber einige Typen von Herausforderungen, die von vielen, z.T. sogar von nahezu allen Befragten als relevant und schwierig genannt worden sind. Diese von den Interviewpartnern am häufigsten genannten Herausforderungen lassen sich grob vier Kategorien zuordnen:

- 1. Kulturelle Barrieren**
- 2. Rollen- und Organisationsprobleme**
- 3. Differenzierungs- und Klärungsprobleme**
- 4. Team- und mitarbeiterbezogene Probleme**

Die Reihenfolge entspricht dabei zugleich der der genannten Häufigkeiten. Von nahezu allen Befragten wurden kulturelle Barrieren als die größte und schwierigste Herausforderung beschrieben. Zu solchen Barrieren gehören insbesondere Phänomene, die die Führungskultur der jeweiligen Organisation betreffen. Prominente Beispiele hierfür sind:

- Führungskräfte im mittleren und höheren Management erwarten exakte Langfristplanungen, z.B. für ein, zwei oder fünf Jahre und erteilen z.T. Aufträge und Budgetfreigaben nicht ohne solche ‚Planungssicherheit‘. Dadurch entsteht oft unnötiger Planungs-Mehraufwand, oder agiles Arbeiten wird sogar ganz verhindert.
- Führungskräfte mischen sich ein, wenn es druckvoller wird. So versuchen sie z.B. innerhalb eines Sprints Ziele zu verändern, was zu Zielschwankungen führt.
- Führungskräfte im höheren, mittleren und unteren Management zeigen teilweise nur geringes Interesse an den neuen Methoden, da man es anders kennt und zu machen gewohnt ist (ein Gesprächspartner sprach hier von der „tayloristischen Sozialisierung“) und man Status und Privilegien gefährdet sieht.

Kulturelle Barrieren können aber natürlich auch andere Aspekte betreffen. Recht häufig genannt wurden die folgenden:

- Kunden erwarten oft exakte Termine und setzen inhaltliche Restriktionen, z.B. „alles muss auf der gleichen Linie wie bisher produziert werden“, wodurch agiles Arbeiten sehr erschwert wird.
- Mangelndes Vertrauen zwischen Kunde und Lieferant, „wobei jeder denkt, dem anderen gehe es nur ums Geld“. Dadurch entstehen Argwohn und Vorwürfe, und man versucht durch engmaschige Vertragsregelungen Sicherheit zu gewinnen, wodurch agiles Arbeiten nicht selten vereitelt wird.

Nach den kulturellen Barrieren, die von nicht wenigen Gesprächspartnern als ausgesprochen zäh beschrieben wurden, wurden Rollen- und Organisationsthemen als Problemtypus am zweithäufigsten genannt. Beispiele sind:

- Rollenvermischungen, wenn es etwa beim Arbeiten nach Scrum wegen Personalknappheit zu einer Personalunion von Product Owner und Scrum Master kommt oder der Product Owner zugleich der Chef vom Scrum Master ist, was dessen moderative Arbeit erschweren kann. [Anmerkung des Autors: der Product Owner vertritt im Scrum die fachliche Auftraggeberseite, der Scrum Master achtet auf eine möglichst effektive, reibungslose und im Sinne der Scrum Regeln zu erfolgende Zusammenarbeit im Team.]
- Schnittstellen zu nicht-agilen Organisationsteilen. Das führt häufig zu Wartezeiten und z.T. zu einer deutlichen Verlangsamung im Prozess
- Ressourcenzerstückelung, vor allem dann, wenn die Mitarbeiter zu viele Projekte gleichzeitig haben (z.T. 10 – 20).

- Ausstattungsengpässe, wenn z.B. der verfügbare Raum zu klein ist für die Größe des agilen Teams, nicht genügend Boards da sind etc.

Am dritthäufigsten genannt wurden Herausforderungen, die man als Differenzierungs- und Klärungsprobleme bezeichnen könnte, wobei es hier sicher einen fließenden Übergang zwischen zu geringer Differenzierung bzw. Klärung und kulturellen Barrieren gibt. Beispiele dafür sind:

- Im höheren Management wird nicht wirklich verstanden, was agil ist, und „man verwechselt es mit quick and dirty“ oder einem „Allheilmittel für jeden Bedarf“.
- Der Begriff „agil“ wird überstrapaziert und übergeneralisiert. Man soll überall agil sein – auch da, wo es offensichtlich nichts bringt.
- Missverständnisse, wie z.B. „wir müssen nichts mehr dokumentieren, weil wir ja jetzt agil sind“ oder „Bitte übertragen Sie das Burndown Chart [Anmerkung vom Autor: ein Chart zur Darstellung des noch verbleibenden Aufwands in einem Projekt bezogen typischerweise auf einen Zeitraum von wenigen Tagen oder Wochen] auf einen Zeitraum von 6 Monaten.“
- Unklare Aufträge und Auftragsklärungsprozesse vor allem in Entwicklungs- und Projektsituationen
- Unklarheit in Bezug auf allgemeine Standards und Spielregeln, wie z.B. darüber, welche Grenzen es für Zeitsouveränität gibt, wie kritische Wahrnehmungen bezogen auf andere Teams kommuniziert oder wie teamübergreifende Gesamtverantwortung wahrgenommen werden soll.

Von den vier Kategorien relativ am wenigsten häufig genannt wurden Herausforderungen, die schwierige Team- oder Mitarbeiterdynamiken betreffen, wie etwa:

- Sehr heterogene Teams mit „sehr unterschiedlichen Mindsets“ der Teammitglieder auch in Hinblick auf die Motivation.
- Teammitglieder, „die einen sehr festen Rahmen brauchen“ und sich kaum auf agiles Arbeiten einlassen können.
- Mitarbeiter, die auch aufgrund ihrer persönlichen Arbeitsorganisation an Belastungsgrenzen stoßen.

Von keinem der Interviewpartner wurden die Herausforderungen als so gewaltig beschrieben, dass sie erfolgreiches agiles Arbeiten unmöglich gemacht hätten. Ungefähr zwei Drittel der Gesprächspartner betonten jedoch, dass die Herausforderungen, vor allem die kulturellen Barrieren so groß seien, dass dadurch agiles Arbeiten an vielen Stellen erschwert und in seiner weiteren organisationalen Entwicklung deutlich gebremst würde. Gleichzeitig zeigten sich fast alle Interviewpartner sehr optimistisch in Bezug darauf, dass diese Barrieren

im Laufe der Zeit weiter abnehmen würden. Und dies vor allem wegen der Erfolge agilen Arbeitens und wegen des Drucks vom Markt.

4. Umgang mit den Herausforderungen

Die von den Befragten genannten Strategien im Umgang mit den Herausforderungen lassen sich grob in zwei Klassen einteilen: harte und weiche Maßnahmen. Harte Maßnahmen sind dabei etwa die Veränderung der Organisationsstruktur, z.B. die zumindest punktuelle Auflösung einer formal auch mit Anweisungen arbeitenden Linienorganisation hin zu stärker fluiden, flexiblen und auf Selbstorganisationsprinzipien fußenden Organisationsformen oder – scheinbar ganz profan – die Bereitstellung von erforderlichen Räumlichkeiten oder Arbeitsmaterialien (z.B. Boards). Weiche Maßnahmen sind demgegenüber Aktivitäten wie Moderation, Coaching, Supervision, Training, Patenschaften und Mentoring. Von den meisten Interviewpartnern wurde die Bedeutung der weichen Maßnahmen als besonders erfolgskritisch hervorgehoben, gerade auch im Umgang mit den jeweiligen kulturellen Barrieren. Die weichen Maßnahmen haben dabei, sofern sie nicht genuines Coaching sind, in jedem Fall einen starken und erfolgskritischen Coachinganteil.

Im Zusammenhang mit der Unterstützung von Teams und Einzelnen bei der Einführung, Nutzung und Weiterentwicklung agiler Methoden und Organisationsformen scheint es mir sinnvoll, Coachingaktivitäten auf drei Ebenen zu unterscheiden:

- 1. Coachingaktivitäten für Mitglieder eines agilen Teams aus einer entsprechenden Teamrolle (wie der des Scrum Masters) heraus.**
- 2. Coachingaktivitäten gegenüber agilen Teams oder einzelnen Mitgliedern durch Linienvorgesetzte in Situationen, in denen das Team aus sich heraus nicht hinreichend weiterkommt.**
- 3. Coachingaktivitäten für agile Teams oder relevante Personen in deren Umfeld durch spezialisierte externe oder interne agile Coaches.**

Es braucht, und dies unterstreichen auch die diesbezüglichen Ergebnisse der Befragungsstudie, alle drei Ebenen von Coachingsaktivitäten, um die Nutzung agiler Methoden und Organisationsformen möglichst wirksam und stimmig zu gestalten. Dies gilt ganz besonders dann, wenn das jeweilige Umfeld mit agilen Arbeitsweisen noch nicht sehr vertraut ist. Aber selbst in agil versierten Organisationen kommt es immer wieder zu Herausforderungen, deren erfolgreiches Handling einen coachenden Sparringspartner nicht nur innerhalb, sondern auch jenseits der jeweiligen Teamgrenzen erfordern.

Geht man davon aus, wie die Befragungsergebnisse zeigen (die hier auch meine persönliche Erfahrung widerspiegeln), dass kulturelle Barrieren gefolgt von Rollen- und Organisationsproblemen die größten Hindernisse auf dem Weg agiler Organisationsentwicklung sind, dann wird klar, dass die agilen Taktgeber, wie Scrum Master ebenso wie die jeweiligen Führungskräfte und erst recht die professionellen agilen Coaches substanzielle Coachingskills und systemische Fähigkeiten benötigen, um die agile Weiterentwicklung im jeweiligen Umfeld effektiv unterstützen zu können. Anders gesagt: gerade in Organisationen, die sich auf dem Weg agiler Weiterentwicklung befinden, braucht es ein besonders hohes Maß an allgemeiner, agiler und systemischer Coachingkompetenz.

Literatur

- Fischer, H.R. (2006): Sehen mit anderen Augen. Coaching als Kunst des entfremdeten Umweges. In Thomaschek (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Carl-Auer, S. 98 - 125
- Hölscher, Stefan (2018): Herausforderungen beim Einsatz agiler Arbeitsmethoden und die Rolle von Coaching im Umgang damit. Erscheint in: Familiendynamik. Systemische Praxis und Forschung, Klett-Cotta, Heft 1/2018
- Hölscher, Stefan (2017): Warum Agilität kein Allheilmittel ist. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Nr. 4, 2017, S. 108 - 109
- Hölscher, Stefan (2015): Die neue Mitarbeiterführung. Führen als Coach. C.H. Beck
- Hofert, Svenja (2016): Agiler führen. Springer Gabler
- Komus, Ayelt [Hg.] (2017): Abschlussbericht Status Quo Agile 2016/2017“ der 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden. Hochschule Koblenz, University of Applied Sciences
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. Vahlen
- Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Vahlen