

Organisationsentwicklung

Agiles Veränderungsmanagement

von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch



Scrum-Vorgehensmodell im Überblick

Sozialunternehmen haben in den letzten Jahren erfahren, dass sich die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen ständig ändern. Non-Profit-Organisationen (NPO) sehen sich zum einen ständig neuen von außen herangetragenen Einflüssen ausgesetzt. Zum anderen wandeln sich aber auch die internen Bedingungen. Mitarbeiter erwarten vom Management eine zeitgemäße Leitung, die sich auch in der Organisation und in der Personalführung niederschlägt. Besonders augenfällig wird der Wandel bei den internen Ansprüchen, die sich aus den unterschiedlichen Generationen (X, Y und Z) ergeben.

Vom klassischen Management zur agilen Organisationsführung

In jüngster Zeit erscheint keine Zeitschrift zum Management, in der nicht die sogenannte Agilität diskutiert wird. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Softwareentwicklung. Dort ist es erforderlich, sich laufend an den sich wandelnden Kundenwünschen zu orientieren. Ständig sind Programme weiterzuentwickeln. Neue technische Möglichkeiten müssen erkannt und für den Kunden umgesetzt werden. Der Anwender, der eine Software erwirbt, weiß dies. Über einen Wartungsvertrag,

der das Einspielen neuer Versionen der Software (Release) einschließt, sichert er sich Aktualität. Von Zeit zu Zeit spielt der Anbieter eine neue Version auf den Server des Kunden auf und weist in die neue Version ein. Der ständige Wandel ist allen geläufig und wird allgemein akzeptiert.

In der Industrie und in der Sozialwirtschaft galt lange Zeit ein stabileres Umfeld. Das Management entwickelte sich vom technokratischen Ansatz des Taylorismus über den produktivitätsorientierten Ansatz Gutenbergs hin zur verhaltensorientierten Managementlehre.

Agiles Veränderungsmanagement und Scrum

Agiles Management ist ein neuerer Ansatz, der der zunehmenden Komplexität und Unplanbarkeit Rechnung trägt und Lösungsstrategien anbietet, die weniger linear geplant sind, sondern sich einer Veränderung schrittweise annähern und sich am agilen Vorgehen orientieren. Iterativ bedeutet, sich durch Wiederholung der Lösung anzunähern. Dieses Vorgehen äußert sich über vorsichtiges Experimentieren und häufiges Reflektieren über den Prozess. Es gibt keine fixen Ziele, sondern Zielkorridore. Planungen werden nur für kürzere Zeiträume aufgestellt, um die Zielvorstellung mit der Realität abzugleichen und gegebenenfalls nachzujustieren. So lädt der Veränderungsprozess zu zügigem Handeln und Improvisieren Schritt für Schritt ein.

Ein wesentlicher Baustein des agilen Managements ist das sogenannte Scrum (engl. „Gedränge“). Hierunter versteht man in der Softwareentwicklung ein Konzept, bei dem sich in einer Projektgruppe zusammengerufene Spezialisten kurz über den Fortschritt der Projektbearbeitung austauschen (morgendliches Update). Scrum überträgt den Gedanken der agilen Softwareentwicklung auf den Bereich der Leitung eines Unternehmens.

Scrum beruht auf drei Prinzipien, die für das Arbeiten agiler Teams essenziell sein können:

1. Transparenz für alle Beteiligten
2. Überprüfung der Ergebnisse in regelmäßigen Abständen
3. Anpassung der Ziele im Laufe der Entwicklung

Vorgehensweise beim agilen Management in der IT

Mit der Scrum-Technik werden unter komplexen Bedingungen Lösungen gesucht, obwohl Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht bekannt sind. Man beginnt einfach mit der Suche.

In der IT-Branche wird für die Softwareentwicklung das Scrum-Vorgehensmodell standardmäßig eingesetzt. Damit wurden Lehren aus jahrelangen Erfahrungen und besonders den Fehlschlägen mit Softwareprojekten gezogen. Traditionelle prozessorientierte Entwicklungsmethoden stießen an ihre Grenzen. Die Übersicht im Einstiegsbild zeigt die Vorgehensweise des Scrums.

„Agiles Management trägt der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit Rechnung.“

Das Konzept ist im Scrum Guide beschrieben. Es enthält Ereignisse, Artefakte und Rollen. Das zentrale Ereignis ist der Sprint, ein kurzer Zyklus (etwa 2–4 Wochen) wiederkehrender Aktivitäten. Das Ziel eines jeden Sprints ist die Lieferung eines Produktes oder einer neuen gebrauchsfähigen Version eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Während eines Sprints werden die Rahmenbedingungen (Anforderungen, Zeitplanung, Teamzusammensetzung) weitgehend konstant gehalten; die kurze Zykluszeit gestattet eine hohe Flexibilität durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung beim Übergang in den nächsten Sprint.

Grundlage eines jeden Sprints ist das Product Backlog, eine Sammlung aller gewünschten Eigenschaften des zukünftigen Produkts. Diese Anforderungsliste ist lebendig, das heißt aus-

gehend von einer Vision werden aus Ideen durch wiederholte Überarbeitung mit den Beteiligten präzise definierte Anforderungen entwickelt. Der Product Owner hat als Verantwortlicher die Aufgabe, die Anforderungsliste streng nach dem Wert für den Auftraggeber zu sortieren. Ausgangspunkt ist eine Planungsbesprechung, die den Arbeitsumfang des Zyklus bestimmt. Die obersten Anforderungen werden in die Aufgabenliste übernommen. Dabei entscheidet allein das Entwicklerteam, wie viele übernommen werden! Erforderlich sind klare Anforderungen einschließlich einer angemessenen Aufwandsschätzung. Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis, was „Anforderung erfüllt“ bedeutet.

Während der Entwicklungsphase arbeitet das Team eigenverantwortlich an der Aufgabenliste, arbeitsteilig entsprechend der fachlichen Expertise und mit gegenseitiger Unterstützung. Ständige Kommunikation verwirklicht das Prinzip der Transparenz. Dem dienen sogenannte Informationsradiatoren (z. B. Kanban-Tafeln oder andere Statusübersichten) ebenso wie das Daily Scrum („Zusammenhocken“), nach dem das gesamte Konzept benannt wurde. Diese täglichen kurzen Arbeitsbesprechungen dienen der Koordination und Problemzuordnung.

Diese agile Arbeitsweise kann erfolgreich mit Teams von 2 – 9 Mitarbeitern umgesetzt werden. Erforderliche fachliche Fähigkeiten müssen dem Team zur Verfügung stehen, damit wesent-

liche Aufgaben und Probleme in eigener Kompetenz gelöst werden können. Das Entwicklerteam wird vom Scrum Master unterstützt, der die Methodenkompetenz besitzt. Er berät in allen Phasen des Sprints und dient als Coach für die Umsetzung der „weichen“ Faktoren. Er hat die wichtige Aufgabe, Hindernisse, die außerhalb der Kompetenzen des Entwicklerteams liegen, zu beseitigen.

Gegen Ende des Sprints findet die Ergebnisbewertung statt. Während einer Zusammenkunft des Teams mit dem Produktverantwortlichen, dem Scrum Master und ggf. Vertretern des Auftraggebers wird die neue Version des Produkts vorgestellt und kritisch diskutiert. Das Ergebnis des Sprints wird überprüft und mit den Vorstellungen des Auftrags abgeglichen. Abgeleitete Forderungen fließen in das Product Backlog ein und bestimmen das weitere Vorgehen. Vor Abschluss jedes Sprints trifft sich das Team zu einem internen Rückblick. Die Arbeitsweise, Gründe für Erfolg und Misserfolg werden analysiert. Hier ist der Scrum Master gefordert, der die Teamarbeit analysiert und methodische Hinweise gibt. Dieser Rückblick dient der Teamentwicklung.

„Agiles Management bedeutet, den klassischen Ansatz mit Vorgabe und Kontrolle aufzugeben.“

Lessons Learned für das Management

Die dargestellte Methode zur agilen Softwareentwicklung im IT-Bereich zeigt, dass in bestimmten Situationen das klassische Management um eine Haltung der Änderungsbereitschaft ergänzt werden muss. Agiles Management bedeutet, den klassischen Ansatz mit Vorgabe und Kontrolle aufzugeben. Anstatt den zuständigen Mitarbeitern in der Linie einer Organisation Aufgaben zuzuweisen und durch den Vorgesetzten dauernd den Fortschritt der Arbeiten zu überwachen, setzt agiles Management im Sinne des Scrums auf sich selbst organisierende Teams. Die Zusammenarbeit innerhalb der Teams wird selbst geplant und gesteuert.

Grundsätzlich ist eine solche Agilität sinnvoll, wenn sie Prozesse flexibler und schlanker gestaltet und die Entscheidungsfindung beschleunigt werden soll. Die Agilität hat generell Aus-

SCRUM

- ist ein iterativer Prozess
- arbeitet mit kleinen Teams
- arbeitet in kurzen Zyklen
- arbeitet mit kurzfristig abgefordernem Feedback
- setzt Verbesserungen schnell um

Alles geschieht in einer transparenten und von allen akzeptierten Vorgehensweise.

wirkungen auf die im Management eingesetzten Mitarbeiter. Es ist erforderlich, mit agilen Teams auf neue Marktanforderungen zu reagieren.

Zu Beginn der industriellen Entwicklung waren Befehl und Gehorsam gefragt. Ab 1970 setzte sich das „Management by Objectives“ durch, bei dem der oberste Leiter den Mitarbeitern Ziele vorgab. Dies schuf Freiraum für alle Beteiligten. Bei der Agilität wird nun der Manager vom Generalplaner zum visio-nären Sparringspartner seiner Mitarbeiter. Wichtig werden Begriffe wie Leadership, Vertrauen, Motivation und Inspiration. Führungskräfte sind nun eher Menschenkenner als Fachleute. Dieser neue Managertyp ergänzt den fachlich einzusetzenden Manager und Projektverantwortlichen.

Übertragung des agilen Managements auf die Sozialwirtschaft

Die Anforderungen der Politik und des demografischen Umfelds stellen eine immer stärker werdende Herausforderung für Sozialunternehmen dar. Aktuell ist die Digitalisierung in aller Munde. Deshalb ist es sinnvoll zu prüfen, ob die in der Industrie und besonders im Bereich der Softwareentwicklung gefundenen Lösungen auch auf die Sozialwirtschaft – gegebenenfalls in Teilbereichen – übertragen werden können.

Seit 2017 wird im Bereich der Eingliederungshilfe das Bundes-teilhabegesetz (BTHG) schrittweise eingeführt. Die Strukturen der Versorgung behinderter Menschen verändern sich, die Leistungserbringung wird kleinteiliger. Ambulante Leistungen der Pflegeversicherung sind für die Heimbewohner und Werkstattgänger zu integrieren. Das Gesetz wünscht einen Ausbau der ambulanten Leistungen. Nach dem Cafeteria-Prinzip soll der behinderte Mensch individuell Leistungen zusammenstellen. Hieraus bieten sich für die Sozialunternehmen durchaus Chancen. Althergebrachte Geschäftsmodelle sind zu überarbeiten.

Das BTHG ist somit ein ideales Einsatzfeld für agiles Management. Es gilt, frühzeitig strategische und operative Verände-

rungen einzuleiten, die Mitarbeiter auf die neuen Rahmenbedingungen einzustimmen und sie mit auf den Weg zu nehmen.

Fazit

Das Konzept des agilen Managements ist in Teilen auch für Sozialunternehmen interessant, zumindest sollten die Geschäftsführungen das Thema kennen. Spätestens wenn Innovationen anstehen und rasch auf Anforderungen der Sozialpolitik reagiert werden muss, wird dies ein großer Vorteil sein.

Vor zu viel Scrum und Agilität sei jedoch gewarnt. Nur für bestimmte Entscheidungen und Situationen kann es sinnvoll sein, Ziele schnell und stetig zu ändern und ständig agil zu sein. Ein Handwerker, der standardisierte Leistungen für die gleichen Kunden erbringt, muss nicht ständig alles neu erfinden wie ein IT-Entwickler. Agilität gewinnt allerdings zunehmend in kreativen Bereichen an Relevanz. 🌀



Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch
Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist Partner und Leiter Gesundheitswirtschaft und Pflege bei der Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Dresden und Mitglied des Aufsichtsrates der Bank für Sozialwirtschaft AG.