
SCRUM: Auf schlanke Weise Veränderungen begleiten, Mitarbeiter aktivieren und Kunden binden

2

Claudia Drews

2.1 Prolog

Melbourne 2015, Formel 1. Ich schaue mir das Rennen an. Alle Teammitglieder eines Rennstalls stehen zusammen im Kreis, die Arme verbindend auf die Schultern gelegt. Die Mannschaft schwört sich ein und in ihren Augen sieht man: Da weiß jeder, was jetzt kommt – was genau seine Rolle ist und was er zu tun hat. Ehrgeiz, Vorfreude, Anspannung, Zusammenhalt, alles ist zu sehen. Jeder ist für den Erfolg auf den anderen angewiesen.

Das Rennen hat eine unglaubliche Geschwindigkeit und Dynamik und erinnert mich eher an das Ergebnis von kleinen Kindern, die immer wieder stundenlang in einer Unermüdlichkeit das Eine einüben können, ohne sich zu langweilen: Grob betrachtet fährt „ein Haufen“ Boliden „einen Haufen“ Runden lang im Kreis. Aber es ist nicht nur das. Wenn man sich die Feinheiten und Details ansieht, sind hier Abläufe und Materialien auf die Millisekunde genau aufeinander abgestimmt. Alle Aktionen und Laufwege sind perfekt organisiert und kombiniert.

Sogar im ungeplanten Ausnahmefall außerhalb des vorbestimmten „Laufweges“ – es schleudert halt schon mal ein Auto aus der Kurve – sieht alles danach aus, als hätten alle Teilnehmer an einer Verhaltensschulung für den Notfall teilgenommen. Alle anderen fahren einfach geschickt um die Unfallstelle herum und der, der aus der Kurve „geflogen“ ist, macht auch einfach weiter, wenn es sein Wagen noch zulässt. Wenn es technisch nicht mehr dazu in der Lage ist, strömt ein Expertenteam zum Fahrzeug und richtet generalstabsmäßig die Abschleppsituation.

C. Drews (✉)
München, Deutschland
E-Mail: c.drews@kuenzel.consulting

Während der Fahrt sieht man ebenso den Materialverschleiß: An den Reifen beispielsweise fleddern überall kleine schwarze Teilchen ab. Die Materiallogistik stimmt auch hier, im Boxenstopp sitzt jeder Handgriff, um die abgenutzten Reifen zu tauschen. Man sieht ebenso, dass die Ergonomie des Autos, Gewicht und weitere Bestandteile jedes Jahr ehrgeizig optimiert werden.

Trotzdem sind hier Menschen am Werk und hinter der vordergründig perfektionierten Kulisse passieren Fehler, vollkommen reibungslose Abläufe werden so unmöglich. Das eine oder andere Mal wird schon mal ein Techniker im Boxenstopp durch Unaufmerksamkeit halb umgefahren und in den Medien nach einem Rennen auch ein Reifenhersteller angeklagt, in der Anzahl der Rundenhaltbarkeit „geschummelt“ und damit ein vorzeitiges Ende des Rennens provoziert zu haben. So oder so, damit hoch konzentriert und schnell aufeinander abgestimmt gearbeitet werden kann, bedarf es neben hochwertigen Materialien, die angesichts der harten Anforderungen zu halten haben, was sie versprechen, einer optimalen Kommunikation mit allen relevanten Schnittstellen als auch Übung und Abstimmung im Team.

Und am Ende gibt es diese riesige Champagnerflasche, die für die Sieger auf dem „Treppchen“ als Dusche zweckentfremdet wird. Die Anspannung aller Teilnehmer in dieser gefährlichen Sportart fällt spätestens an dieser Stelle ab und der „kontinuierliche Verbesserungsprozess“ wird in Gang gesetzt, nächstes Mal Fehler möglichst zu vermeiden und die Mannschaft zu verbessern.

Mich fasziniert dieser Anblick des ganzen Spektakels, die Abläufe und Prozesse sind ähnlich wie in der Produktion eines Unternehmens geplant und aufeinander abgestimmt. Auch hier werden ganz im Sinne des Lean Management Zeiten gemessen, Vorgänge optimiert, die Lagerhaltung und Logistikwege auf die Sekunde genau und damit auf den Wertschöpfungsprozess abgestimmt. In der Produktion können Maschinen passgenau eingerichtet und eingestellt werden, was bei Menschen in dieser Ausprägung nicht möglich ist. Daher ist beispielsweise die Administration, in der Vorgänge stark vom Menschen abhängig sind, schwieriger optimierbar. Trotzdem unterliegen auch hier Vorgänge den Versuchen einer kostengünstigen und verschwendungsfreien Standardisierung, haben aber bei Weitem nicht das Ausmaß wie in der Produktion erreicht. Was auch vielleicht gar nicht möglich ist.

2.2 Lean Management 2.0 im SCRUM und Change Management

Überspitzt gesagt: Im Vergleich zur Produktion ist die Administration ein „Hühnerhaufen“, in dem sich jeder Mitarbeiter schon fast auf künstlerische Art und Weise seinen eigenen Weg sucht, um in dem oft empfundenen Wirrwarr an Schnittstellen ans Ziel zu gelangen. Es wechseln sich zu oft „Papier“-Arbeit, persönliche Rücksprachen, Insellösungen von IT-Systemen mit vielen anderen abhängigen, die Arbeit beeinflussenden Variablen ab. Die „Liegezeiten“ von Informationen beispielsweise sind schwer zu erfassen und damit auch schwer zu vermeiden. Die Qualität der Ergebnisse unterliegt daher starken Schwankungen.

Lean Management bedeutet grundsätzlich die Weiterentwicklung der Lean-Ansätze aus der Produktion, ein Begriff, der durch Daniel T. Jones und Daniel Roos vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) geprägt wurde. Seither stehen Unternehmen auf Basis von mehrjährigen Untersuchungen in der Automobilindustrie im Punkto Effizienz und Qualität auf dem Prüfstand. Hauptziele sind Minimierung von Verschwendung und Überflüssigem sowie Optimierung von Prozessen dahin gehend, „dass sie perfekt miteinander harmonisieren“. Diese Betrachtungsweise gilt sowohl aus Sicht des Kunden als auch des Unternehmens: „Erreicht werden soll mit Lean Management eine prozessorientierte Unternehmensführung, mit höchstmöglicher Effizienz, eindeutig definierten Prozessen und Abläufen, klar verteilten Verantwortlichkeiten und logischen Kommunikationswegen“ (Zeidler 2010, S. 1). Lean Management wird heute weltweit in nahezu allen Branchen eingesetzt. Dabei stehen organisatorische und technische Konzepte im Vordergrund, die Entwicklung der Organisation und vor allem der Mitarbeiter hingegen wird hierbei aber vernachlässigt und das volle Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft.

Um administrative Prozesse zu optimieren, bedarf es jedoch eines Rahmens, der diese Optimierung steuert. Klassische Projektmanagementmethoden widersprechen oft den Ansätzen von Lean, sind schwerfällig zu steuern und motivieren nicht immer die Mitarbeiter, an ihren zugewiesenen Arbeitspaketen schnell und effizient zu arbeiten. Möchte man also einen administrativen Bereich nach allen Lean-Kriterien aufstellen, ist man schnell mit der Frage konfrontiert, wie genau denn das Vorhaben der Optimierung umgesetzt werden kann. Die Entwicklung von Veränderungen sowie deren Umsetzung sollten ebenso schlank und effizient gehalten werden wie das gewünschte Ergebnis. Die agile Projektmanagementmethode SCRUM aus der IT-Welt hat in die Strategie und die administrativen Prozesse der Unternehmen Einzug gehalten. Eine Methode, die höhere Ergebnisqualität, motiviertere Mitarbeiter und eine schnellere Umsetzung der Anforderungen verspricht.

Wenn es gelingt, das Potenzial von SCRUM voll auszuschöpfen und neue Prozesse und Konzepte nach Lean-Vorgaben zu entwickeln, liegt die nächste Herausforderung darin, diese in die Organisation zu führen. Diese Veränderung zu „meistern“, ist zentraler Bestandteil des Lean Management, er steht im 2.0-Ansatz im Blickpunkt der Betrachtung. In der Vergangenheit lag der Fokus hauptsächlich auf der Übertragung und Schärfung der Optimierungswerkzeuge, nun richtet er sich wieder verstärkt auf die Umsetzung.

Man spricht auch von einem Lean-Change-Management-Ansatz, dem zufolge sich der Schwerpunkt vom Managen des Wandels in Richtung Anpassung an die Reaktionen, die die Menschen auf den Wandel zeigen, verschiebt.

Menschen sind schlichtweg langsamer „eingestellt“ als Maschinen. Daher beschäftigt sich dieser Artikel nach kurzer Beleuchtung der strategischen, menschlichen und marktorientierten Hintergründe mit den neuen Chancen der agilen Projektmanagementmethode SCRUM und deren Vorteilen, mit den Veränderungen, die Menschen für einen optimierten Standard durchschreiten müssen, und wie dieser optimal gesteuert werden kann. Change Management ist wichtiger Bestandteil des Lean Management (Gorecki und Pautsch 2013, S. 21) und wird daher in diesem Artikel innerhalb der Philosophie gesondert in Augenschein genommen.

2.2.1 Der Kuchen ist verteilt

Zurück zu den strategischen Grundlagen: Erfahrungsgemäß wird es in Gesprächen mit dem Topmanagement eines Unternehmens immer dann still, wenn es um die Frage geht: „Was macht das Unternehmen einzigartig? Wodurch ist es für Kunden attraktiver als die Wettbewerber?“ Offenbar fällt es der Führungsebene schwer, hier zu differenzieren. Gerade auf den gesättigten Märkten der westlichen Staaten ist der Wettbewerb hart und das Marktvolumen verteilt – Zugewinne sind meist nur durch erhebliche Investitionen möglich. Oft herrscht eine Pattsituation vor, mit der sich die Marktteilnehmer mehr oder weniger abgefunden haben. Gleichzeitig fordern Shareholder weiteres Wachstum von den Unternehmen, Stillstand ohne glaubwürdige Perspektive wird an den Börsen bestraft.

Die Antwort ist meist eine Mischung aus verstärktem Engagement auf Wachstumsmärkten, wie Asien und Südamerika, verbunden mit iterativ aufgelegten Effizienzprogrammen zur Optimierung der Kosten- und Ertragssituation. Was bleibt aber, wenn diese Strategien ausgereizt sind? Die Goldgräberstimmung auf den Emerging Markets wird mittlerweile von aufkeimenden wirtschaftlichen Risiken, einem auch dort zunehmendem Wettbewerb sowie wachsenden, schnell dazulernenden lokalen Unternehmen getrübt. Statt margenstarker Direktvermarktung gewinnen Kooperationen vor Ort zunehmend an Bedeutung für den sicheren Erfolg – mit der Gefahr, dass hier Know-how transferiert wird. Langjährig aufgebautes Wissen wird direkt an den lokalen Partner abgegeben, ein Scheitern der Kooperation würde jedoch auch den Verlust der Vormachtstellung durch die Wissensabgabe bedeuten. Auch die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung scheinen an ihre Grenzen zu gelangen. Ständige Bemühungen um Kostenminimierung können irgendwann die wirtschaftliche Grundlage gefährden – ganz abgesehen von den negativen Auswirkungen auf das Image und Employer Branding des Unternehmens. So konnten auf der Ertragsseite in den vergangenen Jahren teilweise dramatische Steigerungen durch Automatisierung und Virtualisierung erzielt werden. Diese Entwicklung allerdings haben alle Unternehmen mittlerweile weitestgehend realisiert, sodass auch hier eine Pattsituation zu verzeichnen ist.

Zurück also zur Einstiegsfrage dieses Beitrags: „Was macht das Unternehmen einzigartig? Wodurch ist es für Kunden attraktiver als die Wettbewerber?“ Erfahrungsgemäß lautet die Antwort der Befragten mit ziemlicher Sicherheit, nachdem sie eine Weile überlegt haben: „Unsere Mitarbeiter und großzügige Prozesse, die der Kunde spürt!“

2.2.2 Der Mitarbeiter im Fokus

Mitarbeiter sind Menschen, Individuen. Dadurch differenzieren sie automatisch ein Unternehmen vom anderen – soweit klar. Doch wie lassen sich daraus positive Effekte auf das Unternehmensergebnis erzielen und wie lässt sich die Effizienz der Mitarbeiter steigern? Das ist zunächst eine Frage darüber, wie ihre Rolle vom Management gesehen wird: Sind sie Produktionsfaktoren, die durch ausgefeilte Prozesse weitestgehend standardisieren werden müssen? Konzepte, wie die Betrachtung der sieben

Verschwendungsarten (Muda) oder die 3-Mu-Checkliste, widmen sich vor allem der Effizienz in Fertigungsprozessen. Sie wirken wenig menschlich und schon gar nicht individuell. Und dennoch halten sie über Ansätze wie „Lean Management“ oder „Lean Administration“ auch abseits der Produktion Einzug ins Arbeitsleben. Individuell ist das nicht und profilsteigernd gegenüber den Kunden ebenso wenig. Und dann stellt sich noch die Frage, wie solche Systeme auf Veränderungen reagieren. Produktion ist heute ein hoch standardisierter Prozess, der sich im Vorfeld planen und simulieren lässt. Einmal angelaufen und optimiert, kann er bis zum Produktionsende eines Produkts wiederholt werden.

Anders hingegen sieht es dort aus, wo Menschen in Teams, Abteilungen und auch bereichsübergreifend zusammenarbeiten. Dort, wo Entscheidungen getroffen werden, wo Know-how mit Kreativität und Persönlichkeit zusammentrifft. Dort, wo gewollte und ungewollte Veränderungen an der Tagesordnung stehen und die Fähigkeit zum Wandel zu einem maßgeblichen Erfolgsfaktor wird.

2.2.3 Beständiger Wandel

Ein Blick in eine Abteilung eines Unternehmen offenbart Folgendes: eine hohe Fluktuation bei den Führungskräften, ausgelöst durch erheblichen Leistungsdruck bei marktüblicher Bezahlung und gleichzeitigem Fachkräftemangel. Dies sorgt für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Sie empfinden ein Gefühl der Geringschätzung, während gleichzeitig im Zuge beabsichtigter Effizienzsteigerungen die Arbeit der Abteilung von weniger Köpfen erledigt werden soll. Stellen werden schon lange nicht mehr nachbesetzt. Ein Einzelfall? Eher nicht. Der Druck in den Unternehmen steigt seit Jahren deutlich an, Identifikation und Orientierung hingegen sinken zunehmend. Daraus resultiert eine Art „Cocooning-Effekt“: Die Loyalität der Mitarbeiter gilt ihrem Team, den Kolleginnen und Kollegen – mit nicht zwangsläufig positiven Effekten im Sinne der Unternehmensziele.

Und das ist nur ein Beispiel für den Einfluss von Veränderungen auf die Effizienz der Mitarbeiter. Nichts ist heute beständiger als der Wandel, dessen Zyklen immer kürzer werden. Oft reicht der Atem nicht aus, um ein Change-Programm abzuschließen, da bereits erneut Produkte, Services und Prozesse infrage gestellt werden, bei den Akteuren Veränderungen zu verzeichnen sind oder die Märkte neue Strategien erfordern. Der Takt der Veränderung bestimmt das soziokulturelle, politische und wirtschaftliche Umfeld – mit „sensibler Instabilität“ als Ergebnis.

Gleichzeitig hat sich der Innovationsdruck in den Unternehmen um ein Vielfaches erhöht, denn die Halbwertszeit von Produkten am Markt ist dramatisch gesunken. Rascher, bei gleichzeitig höheren Qualitäts- und Convenience-Standards werden neue Produkte angeboten und nachgefragt. Wer das Tempo nicht mitgehen kann, wird aussortiert – Nokia ist ein Paradebeispiel, auch dafür, wie selbst Megaplayer am Markt über Fusionen und Kooperationen nachdenken müssen, um ihre Position langfristig zu sichern bzw. wiederzuerlangen.

Die Devise lautet: Innovationskraft bei Kosteneffizienz und gleichzeitig maximaler Flexibilität. In der Praxis bedeutet dies ständige Prozessanpassung verbunden mit Veränderungen in den Organisationsstrukturen bei umfangreichen Restrukturierungen in immer kürzeren Zyklen. Unternehmenskäufe und -neugründungen, strategische Allianzen, aber auch Insolvenzen und groß angelegte Personalanpassungen bestimmen den Unternehmensalltag.

Eine Begleiterscheinung ist enorme Unsicherheit auf den Entscheidungsebenen. Die Wahrscheinlichkeit, eine Fehlentscheidung mit weitreichenden Folgen zu treffen, ist hoch. Nicht selten führt dies zu politisch motivierten Entscheidungen, endlosen Abstimmungsprozessen und „halbgaren“ Ergebnissen.

Vor diesem Hintergrund wird die Notwendigkeit, ein internes System zur Ergebnisverbesserung zu gestalten, das allen internen Prozessen und Machtstrukturen gerecht wird und dabei auch noch die Mitarbeiter zu mehr Leistung motiviert anstatt Underperformance zu sanktionieren, zu einer Herkulesaufgabe – zu meistern nur von einem perfekten Manager im perfekten Zusammenspiel mit seinen Mitarbeitern. Eine schier unlösbare Aufgabe, oder?

2.3 SCRUM – ein Wundermittel im Projektmanagement?

Nein, denn zur Lösung dieser Aufgabe bietet sich SCRUM als Methode im Projektmanagement an. Sie ist beileibe kein „Wundermittel“, sondern mit harter Arbeit verbunden. Die sich jedoch lohnt, da sie einige negative Begleiterscheinungen aus dem klassischen Projektmanagement durch ihr neues Rollenverständnis, die wenigen Regeln und ständiges Feedback gar nicht erst aufkommen lässt (Pichler 2008).

Zunächst zur Einordnung: Das sogenannte „agile Projektmanagement“ ist der Oberbegriff für ein Projektmanagementkonzept, das seinen Ursprung aus der Softwareentwicklung hat. Agiles Projektmanagement bedeutet die Bereitstellung spezifischer Vorgehensweisen und Instrumente, die durch Rollen, wenige Regeln bei iterativem Vorgehen sowie Feedback auf allen Ebenen gekennzeichnet sind. Konzepte dieses Bereichs sind insbesondere Scrum, Crystal, Extreme Programming (XP) oder Feature Driven Development (FDD).

Zentrale Bedingung für den Erfolg einer solcher Methode für eine Organisation ist ein Projektmanagement, das komplexe oder visionäre Vorhaben flexibel, aber mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln steuert. Eine weitere Bedingung ist die Bereitschaft, die vorhandenen Projektmanagementstandards infrage zu stellen und weiterzuentwickeln – z. B. über SCRUM –, insbesondere bei Projekten, deren Anforderungen zum Projektstart noch unklar sind oder die durch externe Einflüsse einer starken Veränderung unterliegen. Hier wäre der Projektleiter mit einer genauen Planung überfordert. Mit dem SCRUM-Verfahren bekommt der „Auftraggeber“ des Projektes das Ergebnis, das er benötigt und das tatsächlich entwickelbar ist, gerade dann, wenn genaue Spezifikationen noch nicht bekannt sind oder sein können.

SCRUM selber kommt ursprünglich aus dem Rugby-Sport und bedeutet „Gedränge“. Zwei Teams drängen sich aneinander. Gemeint ist „Ballbefreiung durch die Bewegung des gesamten Teams“. Im übertragenen Sinne geht es um die Bewegungen eines Teams, die in der SCRUM-Methode gemeinsam das Ergebnis vorantreiben.

Zusammengefasst bietet das SCRUM-Verfahren insbesondere folgende Vorteile, von denen sich auch die Autorin in mehreren Projekten überzeugen konnte:

1. Methode: Eine agile und zentrale Teamsteuerung in einer festgelegten Kreislaufabfolge steigert die Effizienz. Eine starke Teamselbststeuerung für freie und damit bestmögliche gemeinsame Lösungsfindung wird gefördert. Tägliche Kommunikation und permanente Feedbackschleifen sorgen für eine kontinuierliche Verbesserung von Zusammenspiel und Ergebnissen.
2. Qualität: Intensive Einbindung des Kunden und strikte Orientierung am Kundenwert führen zu höchster Ergebnisqualität. Die Outputqualität entspricht voll den Erwartungen der Kunden oder übertrifft diese gar. Die Nutzung vorhandener Kompetenzen ist gewährleistet, kontinuierliches Lernen durch gemeinsames Arbeiten steigert die Ergebnisqualität.
3. Team: Teamfaktoren, wie Kennenlernen, Netzwerken, Zusammenhalt, Dialog und Teamspirit, werden maximal gefördert. Tägliches „Abhaken“ der Aufgaben und Abarbeiten von neuen und wichtigen Themen im Team sind hohe Motivationsfaktoren.
4. Zeit: Die Bündelung von Kapazitäten zur schnellen Aufgabenabarbeitung verbunden mit einer klaren Reihenfolge von Planungs- und Umsetzungsschritten verringert Streuverluste und ermöglicht ein kurzfristiges Einsteuern und Abarbeiten von Aufgaben.

2.3.1 Die Rollen und Vorgehensweisen im SCRUM

Die Rollen „Stakeholder“ (Kunden und Interessengruppen am Ergebnis), „Product Owner“, „SCRUM Master“ und das „Umsetzungsteam“ sorgen für eine klare Zuordnung der Aufgaben. Die sogenannten „Artefakte“, d. h. das „Product Backlog“, das „Sprint Backlog“, das „Burn-Down-Diagramm“ und das auslieferbare Produktinkrement (nächster Reifegrad des Produktes/der Produktverbesserung) sind zentrale Bestandteile in der Abarbeitung von Anforderungen. „Zeremonien“, wie „Release Plan“, „Sprint“, „Sprint Retrospektive“, „Daily Scrum“ oder „Sprint Review“, sorgen für ständige Verbesserungen in der Ergebnisentstehung.

Die Rolle des Product Owners ist verantwortlich für den geschäftlichen Erfolg, das richtige Ergebnis, die Sicherung aller benötigten Ergebniseigenschaften, das Einsammeln und Priorisieren von allen Anforderungen, die Festlegung der Reihenfolge der Lieferungen, die Arbeit mit allen relevanten Stakeholdern, insbesondere den Kunden, die Erstellung und Pflege des Product Backlogs (der Anforderungsliste), die Behaltung des Überblicks durch Release-Planung, die Inspektion der Ergebnisse sowie die Absicherung des Feedbacks und ist verantwortlich für das Backlog Grooming, d. h. die Pflege als auch Verfeinerung der Anforderungen.

Die Rolle des SCRUM Masters ist verantwortlich für Problemadressierungen, er fungiert als Team Coach und Moderator, unterstützt die Problemlösungsfindung, führt durch Konflikte, schafft Transparenz und dient dem Umsetzungsteam, indem er Barrieren entfernt, vor Regelverstößen schützt und SCRUM erklärt.

Das Umsetzungsteam ist verantwortlich für die inhaltliche Realisierung. Es besteht in der Regel aus fünf bis neun Mitgliedern, sorgt für eine hohe Ergebnisqualität, arbeitet in Eigenverantwortung, ist funktionsübergreifend zusammengestellt (Entwickler, Tester, Strategen etc.), bearbeitet die Inhalte des Product Backlogs, ist verantwortlich für die Lieferung von Ergebnissen und arbeitet Vollzeit vor Ort in einer Selbstorganisation (Objectbay 2014).

Am Anfang steht die Vision. Sie ist der Ursprung für die Erstellung des Product Backlogs, das der Product Owner pflegt. Das Product Backlog ist die Sammlung aller Anforderungen, die das Projekt erfüllen muss, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erzielen. Es sollte ausreichend Details besitzen, „emergent“ sein – sich entwickeln können, priorisiert und sortiert sein und im Aufwand einschätzbar. Das Product Backlog bestimmt ebenso, was zu liefern ist, nicht aber das „Wie“. Wie die Umsetzung erfolgt, entscheidet das Umsetzungsteam alleine. Im Idealfall können sogenannte „User Storys“ formuliert werden, sogenannte Features aus Sicht des Nutzers. So ist der Kundennutzen sichergestellt und kann das Ergebnis seinen ausschließlichen Zweck erfüllen.

Im Weiteren müssen die sogenannten „Sprints“ angesetzt werden, d. h. Zeiteinheiten, innerhalb welcher „lauffähige Features“ mit den dazugehörigen Meetings entwickelt werden. Klassischerweise dauern sie vier bis sechs Wochen. Die „Sprint-Planung“ dazu ist das erste Meeting des Umsetzungsteams und setzt die Sprint-Ziele fest, sozusagen die Feinplanung der User Stories (Sprint Backlog). Das Umsetzungsteam bespricht das genaue „Wie“ der Aufgabenumsetzung, dokumentiert dieses und ordnet die Personen zu. Ergebnis der Abarbeitung der Aufgaben innerhalb eines Sprints ist das erste Produktinkrement als ein Teil des gesamten erwarteten, fehlerfreien Ergebnisses. Abb. 2.1 veranschaulicht das Vorgehen im SCRUM.

Die Inspektion und Adaption während des Sprints sind enorm wichtig. Läuft bei der täglichen Synchronisation im Umsetzungsteam alles nach Plan oder entstehen unerwartete Aufgaben? Bei der Durchführung des „Daily Sprints“ werden die abgearbeiteten Aufgaben im „Burn-Down-Diagramm“ dokumentiert, sodass die nachfolgenden offenen Aufgaben immer weniger werden und sich die entsprechende Kurve nach unten entwickelt. Auch das ist ein motivierender Aspekt, weil Erfolge sichtbar werden.

Mit der Vorstellung der Ergebnisse an die Stakeholder, insbesondere die Kunden, erhält das Umsetzungsteam unmittelbar wichtige Feedbacks von diesen (Sprint Review). Nach jedem Teilergebnis ermöglicht es ihnen somit, auf das Gesamtergebnis Einfluss zu nehmen, indem es ihre Veränderungsvorschläge in die Gestaltung des laufenden Projektes einfach mitberücksichtigt.

In der Betrachtung des letzten Sprints – der „Retrospektive“ – analysiert das Umsetzungsteam die im Rahmen des Lernprozesses gemachten Erfahrungen, einschließlich die Definition der Maßnahmen, der damit einhergehenden Identifikation von Schwachstellen und deren Beseitigung. Diese Vorgehensweise gewährleistet hohe Transparenz sowie ständiges Lernen und Verbessern.

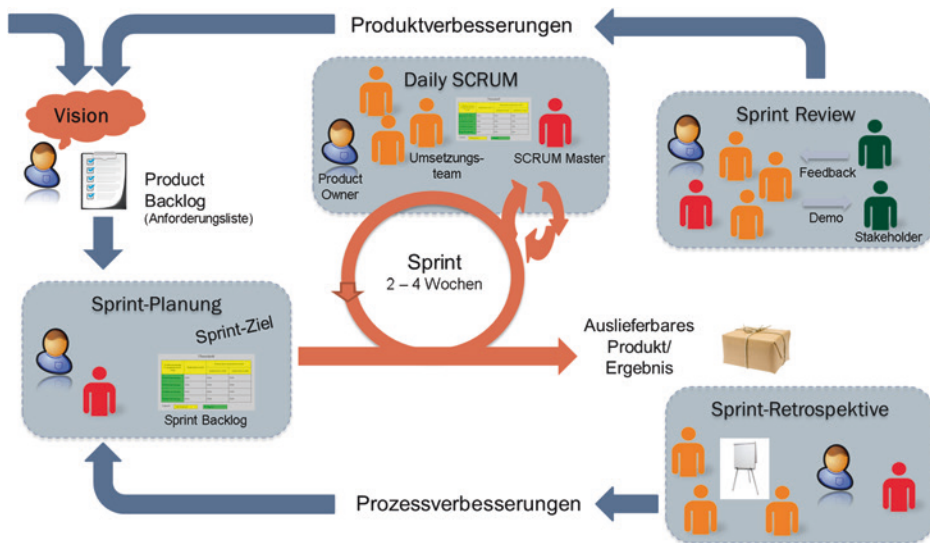


Abb. 2.1 Der SCRUM-Kreislauf. (Quelle: Objectbay 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=OodAwUXmL3E>)

2.3.2 Was genau macht den Unterschied von SCRUM aus?

Erfolgreiches SCRUM bedeutet Übernahme von Verantwortung und Eingestehen von Fehlern. Der Produktivitätskreislauf lässt nichts unentdeckt. Wenn der Product Owner keine optimalen Anforderungen liefert, regelt das Umsetzungsteam die Qualität nach. Funktioniert es nicht regelkonform oder muss es viele Konflikte und Barrieren bewältigen, so greift der SCRUM Master korrigierend ein. Entdecken Kunden und/oder Stakeholder bei Vorstellung des Produktinkrements Missstände in den Resultaten, wirken sie über ihre Feedbacks korrigierend ein. Indem nichts unentdeckt bleibt, wird das ständige Lernen gefördert: Das Team lernt permanent dazu, sich und das Umfeld zu steuern. Dies setzt gemeinsame Entscheidungen über die nächsten Schritte voraus. Auf diese Weise wird der Erfolg beschleunigt – durch Wissen, Vertrauen und Kommunikation.

Im Vergleich zum klassischen Projektmanagement (alt) bezieht sich die Vorgehensweise von SCRUM (neu) insbesondere auf folgende drei Bereiche:

1. Management: Im klassischen Projektmanagement wird mit einer Idee gestartet, Termine zur Vorstellung der oft einzeln abgearbeiteten Arbeitspakete werden angesetzt und das Produkt im Ergebnis pro Arbeitspaket genau beschreiben. In der neuen Vorgehensweise mit SCRUM steht die Vision als Leitvorgabe, es werden Time Slots (Zeitfenster) zur gemeinsamen Bearbeitung der Aufgaben im Sprint angesetzt und im Ergebnis eine sich weiter verändernde Produktreife abgegeben.
2. Anforderung: Im klassischen Projektmanagement wird dem Kunden ein detailliertes Pflichtenheft überreicht mit Angaben, was wann geliefert wird. Ein Konzept sichert

die genauen Eckpfeiler ab und die Aufwände sind schon im Vorfeld genauestens bestimmt. Bei Änderungen lösen diese Bestimmungen beim Projektleiter natürlich Frust und Stress aus, weil er dies als „Misserfolg“ empfindet und die Eckdaten an die neuen Bedingungen anpassen muss. In der neuen Vorgehensweise SCRUM bedeutet die Anforderungssammlung im Product Backlog eine eher stressfreie Variante, weil die Anforderungen pro Sprint wieder angepasst und adaptiert werden. Als Konzept dienen die User Stories, die den genauen Kundennutzen aufzeigen, als Aufwand werden eher die Komplexitäten dargestellt.

3. Veränderungen: Im klassischen Projektmanagement sind Veränderungen nicht gewollt, sie werden sogar als sinnlos erachtet. Sie bedeuten, dass der Plan nicht mehr stimmt, was meist hohe Kosten nach sich zieht. In der neuen Variante SCRUM hingegen sind Veränderungen gewünscht, da sie die Qualität des nächsten Ergebnisreifegrades positiv beeinflussen und damit sogar als feste Erfolgsbestandteile des Projektes gelten. Veränderungen werden als Chancen gesehen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die SCRUM-Methode für die Entwicklung von optimalen Ergebnissen allen Lean-Kriterien entspricht und sich als neue Art und Weise zur Projektentwicklung empfiehlt. Des Weiteren eignet sie sich dazu, neue, insbesondere im administrativen und strategischen Bereich entwickelte Ergebnisse in eine Organisation einzuführen. Mit der Folge, dass die Steuerung von Prozessen zur Veränderung für die Belegschaft nicht einfach dem Zufall überlassen wird.

2.4 Change-Prozesse verstehen

Zur Optimierung der Adaption an Veränderungen und damit zur Einflussnahme auf die Performance der Mitarbeiter ist es hilfreich, zunächst die Arten von Veränderungen intensiver „unter die Lupe zu nehmen“.

Die rechte Achse in Abb. 2.2 zeigt proaktive, vom Unternehmen selbst angestoßene Veränderungen. Graduelle Veränderungen, die das operative Geschäft im Kleinen beeinflussen, sind im oberen Quadranten dargestellt, während der untere Quadrant große Restrukturierungen, wie die Einführung eines neuen, elementaren IT-Systems, aufzeigt.

Die linke Achse in Abb. 2.2 beschreibt reaktive Veränderungen, die nicht vom Unternehmen initiiert wurden und damit wenig planbar sind. Im oberen Quadranten sind Einflüsse mit geringem Impact angegeben, die unerwartet auftreten, aber steuerbar bleiben. Das können z. B. kleinere neu entwickelte Qualitätsnormen sein, die zwar verpflichtend sind, aber erst auf lange Sicht im Unternehmen umgesetzt werden müssen. Im unteren Quadranten dagegen sind kritische externe Schocks aufgeführt, die das Überleben des Unternehmens infrage stellen, wie bspw. die Wirtschaftskrise von 2008/2009 oder der Reaktorunfall in Fukushima 2011.

Mitarbeiter sehen sich tagtäglich Veränderungen gegenüber. Gewollt oder ungewollt nehmen große, dauerhafte oder kleine, punktuelle Entwicklungen Einfluss auf ihr Leben

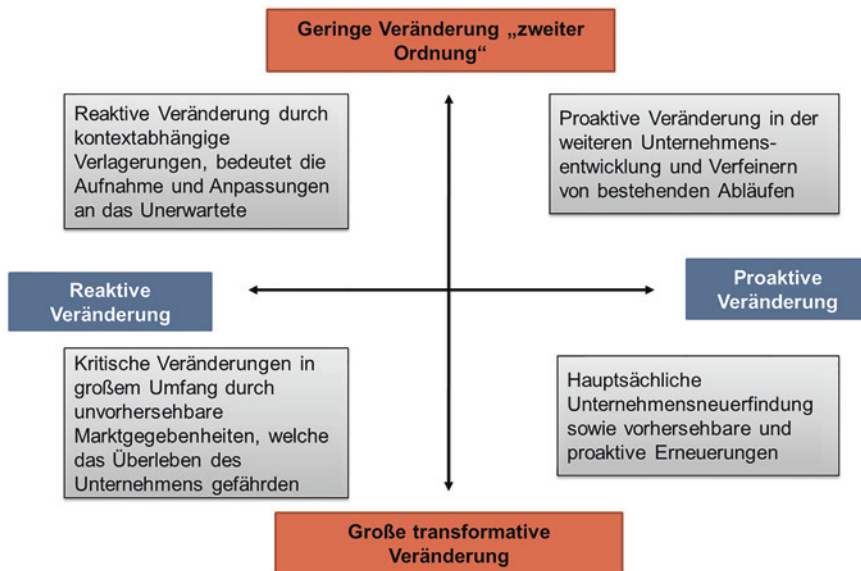


Abb. 2.2 Die verschiedenen Arten der Veränderung in Unternehmen. (Quelle: Andriopoulos und Dawson 2009, S. 283)

und ihre Arbeit. Der Wunsch nach auf Jahre vorhersehbarer und planbarer Ruhe und Beständigkeit im Tagesablauf wird so zur Illusion.

In diesem Kontext böte sich Unternehmen die Möglichkeit, mit geeigneten Maßnahmen den Zusammenhalt und Teamgeist zu fördern und den Mitarbeitern einen „Sinn“ für ihre Beschäftigung zu vermitteln. Hierbei kommt den unmittelbar zuständigen Führungskräften eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Mit ihren Aussagen und Interpretationen, aber auch Handlungen – und Unterlassungen – nehmen sie eine wichtige Vorbildfunktion für die Mitarbeiter ein. Sie sind Ansprechpartner Nummer eins für ihre Fragen und Anliegen.

Die Nähe zu den Mitarbeitern bietet diesen Führungskräften die große Chance, deren individuelle Leistung zu steigern, aber auch Hemmnisse zu erkennen und zu überwinden. Warum hat die Leistung eines Mitarbeiters deutlich nachgelassen? Weil er beispielsweise Nachwuchs bekommen hat und keine Nacht durchschlafen kann? Oder weil er innerlich gekündigt hat? Fragen wie diese sind wichtig und können sich erheblich auf das Potenzial des Unternehmens auswirken. Moderne Führungskräfte müssen in der Lage sein, solche Fragen zu beantworten.

Genauso wichtig ist es, dass Führungskräfte auf solche Fragen richtig reagieren. Dabei geht es nicht darum, dass sie immer selbst Entscheidungen treffen müssen, sie sollten vielmehr beurteilen können, in welcher Situation sie von wem am besten Unterstützung einholen. Aufgabe der Unternehmen ist es, ihre Führungskräfte in dieser Funktion zu unterstützen – einerseits dadurch, dass ihnen genug Zeit zur regelmäßigen

Kommunikation mit den Mitarbeitern eingeräumt wird, andererseits durch konkrete Hilfestellung. Zum Beispiel durch Coachingangebote in schwierigen Situationen oder durch Unterstützungsangebote, wie Kindertagesstätten, den Betriebsarzt oder finanzielle Hilfen in Extremsituationen für sie und ihre Mitarbeiter.

Solche Maßnahmen mögen auf den ersten Blick aufwendig und teuer erscheinen. Aber bei Betrachtung der Folgekosten, die durch einen nachlässigen, unaufmerksamen Umgang gerade auch mit kleinen Veränderungen entstehen können, stellt sich die Kalkulation weitaus interessanter dar.

2.4.1 Mission Change completed (?)

Dabei erscheint der Weg zur erfolgreichen Veränderung klar und einfach. Doch die schematische, vereinfachte Darstellung in Abb. 2.3 zeigt, dass er in der Praxis im Regelfall für alle Beteiligten eine große Herausforderung darstellt.

Im Topmanagement ist der Veränderungsbedarf meist sehr schnell identifiziert, in der operativen Umsetzung wird er jedoch ebenso schnell als reines Zeit- und Ressourcenthema „abgehakt“: Wie lange dauert es, bis eine Veränderung erreicht ist? Und welche Mittel sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen? Die Beantwortung von Fragen wie diesen wird in den meisten Fällen gleich weiter delegiert. Ist dann der Beschluss zur Realisierung gefallen, wird die Zielerreichung bereits als gegeben in die weiteren Entscheidungen „eingepreist“. Vor dem Hintergrund strategischer Planungen auf Sechs- bis Zehnjahresbasis und einer Vielzahl von zu bewältigenden Herausforderungen bleibt dabei für Aspekte, wie kulturelle Hürden in der Umsetzung, emotionale Widerstände bei den Mitarbeitern oder mangelnde Change-Erfahrung in der Umsetzung, meist nur wenig Verständnis übrig.

Entsprechend gering ausgeprägt ist das Augenmerk meist auch bei der Bewertung des angestrebten Veränderungsprozesses. Dabei wird der Zeitdruck bei der Präsentation erster Erfolge häufig zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor. Sogenannte „Anspruchsgruppen“ oder „Umfeld- und Risikoanalysen“ sind oft nur von zweitrangiger Bedeutung und werden in der Folge nicht mehr an die sich ebenfalls verändernden Rahmendaten angepasst. Dies führt dazu, dass zu einem kritisch frühen Zeitpunkt ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Veränderungsprozess vernachlässigt wird: Entscheider, Meinungsführer und Beeinflusser zu identifizieren und für das Projekt zu gewinnen. Gerade diese Akteure gewährleisten die erforderliche Einflussnahme auf das Unternehmen und sind damit wichtige Verbündete zur erfolgreichen Realisierung von Veränderungen. Nur wer diese zielstrebig voranzutreiben vermag, kann auf die dauerhafte Unterstützung der Auftraggeber im Topmanagement zählen. Somit wird die Frage nach den richtigen Förderern auch zur Weggabelung für den persönlichen Erfolg des verantwortlichen Umsetzers.

Ähnlich verhält es sich mit der ehrlichen Identifikation von möglichen Risiken. Hat sich das Management erst einmal für die Realisierung des Veränderungsprozesses entschieden, sind warnende Stimmen, die auf Risiken hinweisen, wenig opportun. Gut

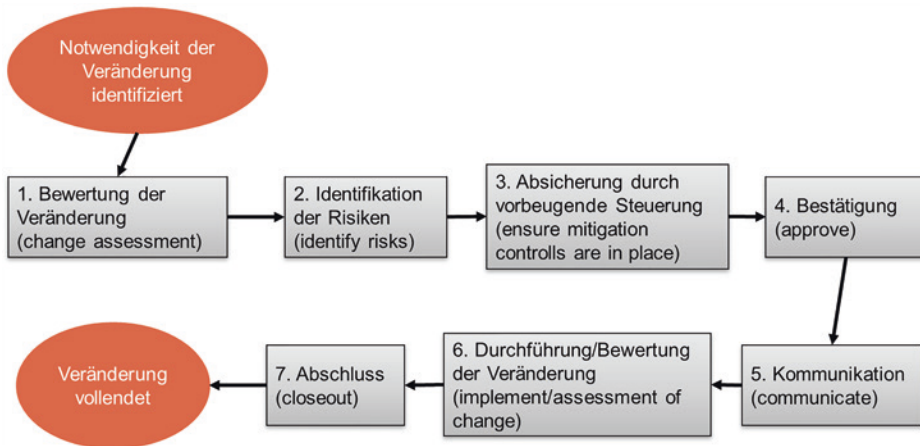


Abb. 2.3 Generisch einfache Darstellung des Managements von Veränderungsprozessen. (Quelle: Wiley 2008, S. 139)

begründet jedoch haben sie weniger mit Pessimismus und Aversion gegen Veränderungen zu tun als mit Verantwortungsbewusstsein. Zum Beispiel beim Hinweis darauf, dass wenn nicht ein Minimum von 80 % der betroffenen Belegschaft zumindest nicht gegen Veränderungen im Unternehmen ist, die Veränderung zum Scheitern verurteilt ist. Es gilt, Faktoren wie diese bei den getroffenen Maßnahmen zu berücksichtigen. Der sich wiederholende Regelkreis aus Kenntnis der Risiken sowie aus Ableitung, Umsetzung, Kontrolle und Adaption der Maßnahmen ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess ein wesentlicher Begleiter erfolgreicher Veränderungsprojekte.

Nur wenn die verantwortlichen Akteure für die Umsetzung der Veränderung die „Hausaufgaben“ in den Punkten 1 und 2 (siehe Abb. 2.3) gemacht haben, können sie wirksame Schutzmechanismen entwickeln und installieren. Nach Maßgabe des PDCA-Regelkreises gilt auch hier der dauerhafte Abgleich zwischen Istzustand und gewünschter Absicherungsfunktion. Wenn sich die Voraussetzungen verändern, muss oftmals auch das Regulativ angepasst werden.

Für das Topmanagement ist kaum fundiert möglich – und häufig auch nicht erwünscht –, auf Grundlage einer entsprechenden Entscheidungsvorlage die Freigabe für ein großes Veränderungsprojekt zu erteilen. Es delegiert die Verantwortung für den Erfolg oder das Scheitern häufig einfach weiter. Nicht umsonst entwickelte sich vor einigen Jahren eine medienwirksame Diskussion über die Wirksamkeit der Einbeziehung von Aufsichtsräten in Change-Prozesse. Wem der Erfolg des Change-Projektes wirklich am Herzen liegt, der stellt unbedingt Transparenz für die Entscheidungsebenen sicher. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen oder bei der Neuausrichtung von Unternehmen ist von Aufsichtsräten Change-Management-Erfahrung gefragt. Zugehörig zur Strategiekompetenz ist diese Kompetenz von großer Bedeutung und weist allzu oft eindeutige Schwächen auf: Professionelle Aufsichtsräte

müssen über besondere Kompetenzen (fachlich wie persönlich) verfügen, um ihre Aufgaben angemessen ausführen zu können. Aufsichtsräte weisen in beiden Bereichen regelmäßig Defizite auf (Stetenfeld und Isbruch 2014). In der Finanzkrise in 2008/2009 z. B. hat so manchem Unternehmen dieser Rückhalt gefehlt.

Die Kommunikation ist in Veränderungsprozessen ein nach wie vor häufig unterschätzter Erfolgsfaktor. Immer noch findet oft so gut wie keine Kommunikation statt. Sie wird entweder als beschönigende Propaganda missbraucht oder derart reduziert, dass sie im Unternehmen nicht mehr wahrgenommen wird. In allen beschriebenen Fällen schaden solche Entwicklungen dem Veränderungsprozess. Zwar werden Mitarbeiter als wesentliche Träger der Veränderung nicht in ihrem Verständnis, ihrem Wissen um das Unternehmen oder in ihrer Intelligenz unterschätzt. Vielmehr aber geht es darum, Antworten auf wesentliche Fragen zu finden, wie zum Beispiel: Was hat der einzelne Mitarbeiter von der Veränderung? Warum soll er einen unter Umständen mühsamen Weg motiviert mitgehen? Schon bei diesen Fragen wird deutlich, dass Veränderungen allzu häufig zu Einschnitten im Leben und in der Arbeit der Mitarbeiter führen.

Erst an sechster Stelle (siehe Abb. 2.3) kommt die tatsächliche Implementierung der Veränderung mit anschließender Bewertung, ob diese auch erfolgreich umgesetzt wurde. Und auch hier gibt es zahlreiche Stolpersteine, die umgangen werden müssen. Hier kommt es insbesondere darauf an, Veränderungen vor der flächendeckenden Einführung der Veränderung zu testen, zu validieren und gravierende Neuerungen zu dokumentieren. Diese Dokumentation bildet die Grundlage für Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Einführung der Veränderung. Weiterhin halten sie den Status quo zum Zeitpunkt der Einführung als Ausgangspunkt für den so wichtigen weiteren Verbesserungsprozess fest. Gerade bei der Konzeption, Umsetzung und Nachhaltigkeit der Trainingsmaßnahmen, bei der Verständlichkeit der Tutorials und Informationsmaterialien sowie bei der Etablierung von Verbesserungsschleifen gibt es vielerorts aber immer noch immensen Nachholbedarf.

Mit dem „Closeout“ fängt der eigentlich schwierige Teil des Change-Prozesses erst an: Während die Befürworter der Veränderung im Unternehmen innerhalb der akuten Veränderungsphase noch motiviert sind und alle Beteiligten die Notwendigkeit zur Veränderung erkennen, fällt dies im Laufe der Zeit immer schwerer. Das Tagesgeschäft fordert seinen Tribut und neue Herausforderungen verlangen die volle Aufmerksamkeit von allen Mitarbeitern. Doch nachhaltige, dauerhaft wirksame Veränderung braucht Zeit. Nur wer mit einem „langen Atem“ immer wieder auf die Veränderung hinweist, Best-Practice-Beispiele aufzeigt und auf diese Weise das Thema in den Köpfen der Beteiligten hält, erreicht sein Ziel. So überlebt beispielsweise ein Veränderungsprogramm auch nach seiner Einführung nur selten den Wechsel von wichtigen Treibern im Management. Unter dem Motto „Neue Besen kehren gut“ erwarten die Mitarbeiter einen Richtungswechsel, der oft auch erfolgt. Gefährlich wird es dann, wenn Wechsel häufig geschehen. Dann macht sich eine Kultur des „Aussitzens“ breit, weil jedes Programm bekanntlich nur eine kurze Halbwertszeit aufweist. Insofern ist „Change Complete“ ein hehres Ziel, das oft mehr Vision als Realität ist.

2.4.2 Ursachenforschung

Rund 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern. Bain & Company, eine Top-Managementberatung, die führende Unternehmen weltweit in ihren kritischen Entscheidungsprozessen berät, untersuchte im Jahr 2010 in 184 Unternehmen die Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprojekten. Das Ergebnis fiel eindeutig aus: Unternehmensstrukturen können nur dann verändert werden, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

Sind Mitarbeiter jedoch persönlich von Veränderungen betroffen, stehen sie diesen meist skeptisch oder sogar ablehnend gegenüber. Nur wenn ein Unternehmen in der Lage ist, seinen Mitarbeitern ihren Ängste zu nehmen, können Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen. Schließlich ist bei rund 65 % der Change-Prozesse eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeiter erforderlich – eine Tatsache, die Führungskräfte nur selten realisierten und deshalb in ihre Überlegungen nicht einkalkulierten, so die Studie der Managementberater (Blenko et al. 2010, S. 25).

Dieser Studie zufolge verfügten des Weiteren knapp 60 % der Unternehmen nicht über die geeigneten Personen, Strukturen und Entscheidungsprozesse, um Veränderungen wirksam voranzutreiben, auch fehlten häufig die richtigen Messgrößen und Anreize, um Veränderungsvorhaben zum Erfolg zu führen. In 63 % der Unternehmen schließlich war die Kommunikation zwischen den verantwortlichen Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern mangelhaft (ebd., S. 25).

Eine Studie des Management Instituts St. Gallen (SGMI) für „Learning, Organization and Innovation“ belegt den Stellenwert einer erfolgreichen Mitarbeitereinbindung in Veränderungsprozesse sogar in finanzieller Hinsicht: Wenn sich Veränderungsprozesse mehr mit den Auswirkungen auf die Menschen als mit den Veränderungen auf Sach- und Faktenebene beschäftigten, konnten 25 % der Folgekosten und 16 % der Zeit eingespart werden (Zimmermann 2010, S. 119).

Die Abb. 2.4 zeigt noch einmal, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeiter Veränderungen verstehen, annehmen und mittragen. Gelingt die Adaption nicht, entsteht im schlimmsten Fall Chaos.

Ausgehend vom aktuellen, bisherigen Status quo gilt die Veränderung häufig als systemfremdes Element. Denn Menschen streben nach Beständigkeit, sie empfinden Veränderungen reflexartig als Bedrohung mit Kampf oder Flucht als Folge. Daher ist die erste Reaktion der Beteiligten der Versuch, die Veränderung zurückzuweisen, also zu bekämpfen. Wenn dies gelingt, bleibt der bisherige Status quo bestehen.

Der nächste Schritt wäre der Versuch, Veränderungen in den bisherigen Status zu integrieren, sich also vor deren Auswirkungen in gewohnte Routinen zu flüchten. Auch dadurch würden die Veränderungsziele nicht erreicht – ein Erhalt der bestehenden Situation wäre die Folge.

Ein weiterer Versuch, Veränderungen nicht anzunehmen, besteht darin, den bisherigen Status derart anzupassen, dass sich diese integrieren lassen. Dadurch würde jedoch ein völlig neuer Status entstehen, der weder dem alten Zustand noch dem gewünschten

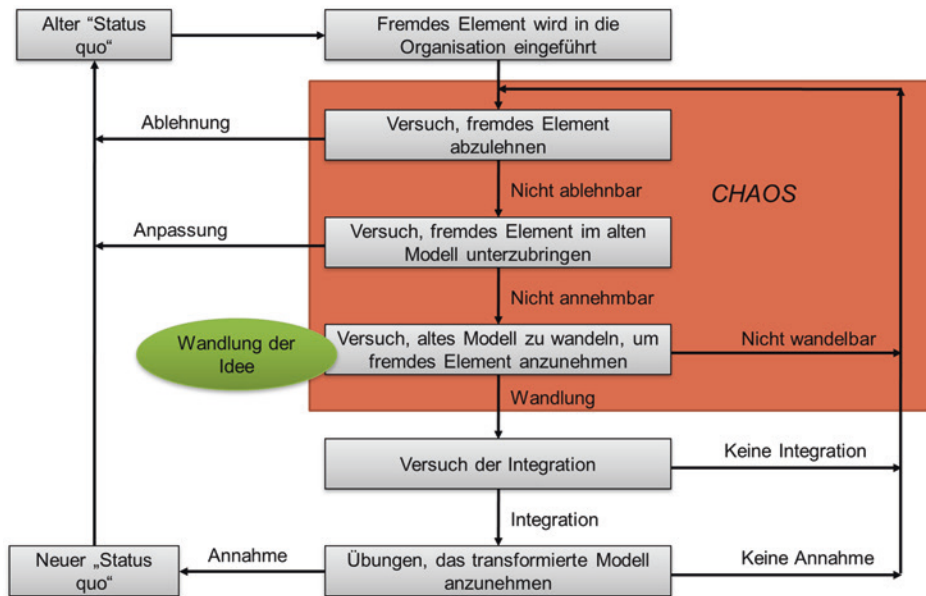


Abb. 2.4 Kritische Punkte innerhalb des Veränderungsprozesses. (Quelle: Cameron und Green 2010, S. 39)

neuen entspricht. Daher ist auch diese Möglichkeit nicht akzeptabel. Denn die Folge wäre entweder eine Rückkehr in den Ausgangszustand – also die totale Ablehnung – oder die Entwicklung zum nächsten Schritt auf dem Weg zur Adaption.

Mit dem Versuch, Neuerungen im Einvernehmen mit den Mitarbeitern zu integrieren, überwinden die Beteiligten erstmals die Stufen der Ablehnung, die im Ergebnis ins Chaos führen würden. Gelingt ihnen die Integration nicht, beginnt der Adaptionsprozess von vorn. Wenn er aber gelingt, ist der letzte Schritt auf dem Weg zur Veränderung und damit die gelebte Praxis der Neuerungen vollzogen. Nur dann, wenn sich die neuen Prozesse im Tagesgeschäft bewähren, werden sie von den Mitarbeitern dauerhaft akzeptiert und es kann ein neuer Status quo entstehen.

Aber Vorsicht! Fehlende Change-Begleitung führt in vielen Unternehmen zu Chaos. Die natürliche Reaktion darauf sind Druck und Zwang seitens des Managements. Über Sanktionierung bestraft es Fehlverhalten bei der Realisierung der gewünschten Veränderung. Mit dem Ergebnis, dass Angst die Mitarbeiter lähmt. Wo zuvor Ablehnung der Veränderung im Wege stand, macht sich nun die Furcht davor breit, Fehler zu machen. Die Folge: Bewegung findet bestenfalls noch in kleinen, leicht überschaubaren Schritten statt. Große Veränderungen jedoch erfordern Mut und Commitment – vom Management sowie von den Mitarbeitern. Wer Verschwendung vermeiden und Leistung steigern will, muss Leistung auch zulassen und fördern.

2.4.3 Komplexität und ihre Auswirkungen

Die Praxis hingegen sieht vielerorts anders aus. Statt des einsichtigen, rational denkenden und damit ebenso effektiv wie effizient arbeitenden Modell-Mitarbeiters überwiegt eine heterogene Gruppe von Individuen. Diese sind einer Vielzahl von in der Person und ihrer Herkunft begründeten als auch externen Einflussfaktoren ausgesetzt. Die Abb. 2.5 gibt dazu einen Überblick:

Während in der Mitte der relative klare Weg vom Ziel zum Ergebnis skizziert ist, werden drum herum zusätzlich die Auswirkungen personeller und organisationaler Einflussfaktoren deutlich gemacht. So haben beispielsweise informelle Netzwerke erheblichen Einfluss auf die Leistung, dabei können sie fördernd oder hindernd wirken: Wenn sich beispielsweise zwei Manager, die zusammenarbeiten sollen, auch privat verstehen, kann sich dies positiv auf die gesamte Performance auswirken. Anders hingegen sieht es aus, wenn sich etwa zwei befreundete Manager darin einig sind, eine dritte Führungskraft in einem Projekt nicht zu unterstützen. Weiterhin sind auf der personellen Seite Fähigkeiten, Kenntnisse und Begabungen wichtige Einflussfaktoren auf die Leistung eines Mitarbeiters.

Diese Aspekte haben nicht nur direkte Auswirkungen auf Veränderungsprozesse, sie wirken auch im Verbund: Gelingt es beispielsweise einer Führungskraft, ihre Mitarbeiter entsprechend ihren Neigungen, Fähigkeiten und Begabungen einzusetzen, werden diese eine bessere Leistung bringen, als wenn ihr das nicht gelingt. Ähnliches gilt für

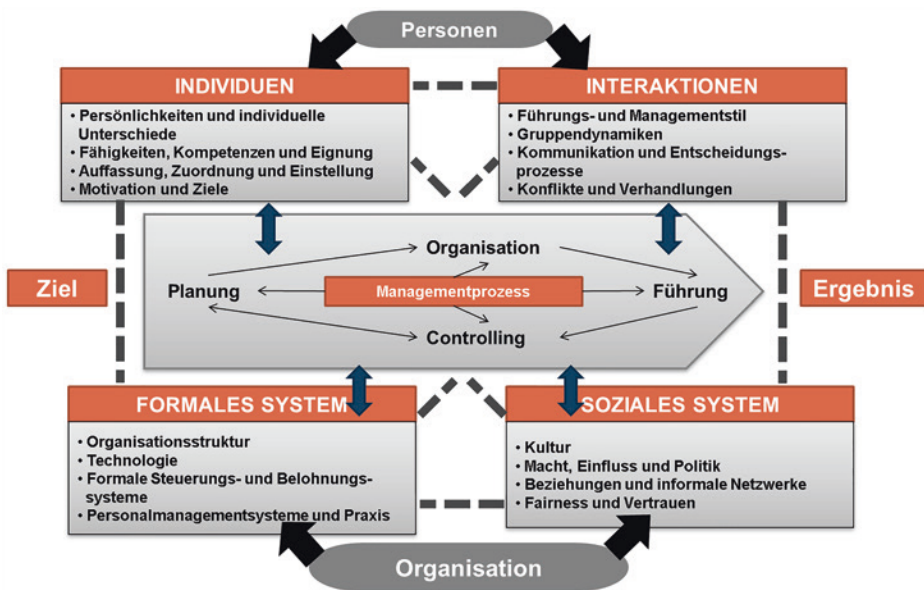


Abb. 2.5 Ganzheitlicher Rahmen zu Organisationsverhalten und Management in Organisationen. (Quelle: Martin und Fellenz 2010, S. 23)

die Überwindung der Trennung von personellen und organisationalen Themen: Hat ein Unternehmen eine sehr offene Kultur und verpflichtet es einen Manager mit einem autoritären Führungsstil, sind Einbußen in der Leistung der Mitarbeiter vorprogrammiert.

Erfolg oder Misserfolg hängen von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, die verschiedenen Einflusskriterien zu erkennen und mitarbeiterindividuell zu identifizieren. Ein guter Manager kennt seine Mitarbeiter, weiß, was sie können und was sie bewegt. Daraus leitet er im Ergebnis die richtigen Schritte und Motivatoren ab.

2.4.4 Ein Praxisbeispiel aus der Pharmaindustrie

In dem schon lange währenden Change-Prozess gab es in unserer exemplarisch beschriebenen Abteilung (vgl. Abschn. 2.2.3) schon seit geraumer Zeit keinen neuen Vorgesetzten. Der bisherige hatte sich neu orientiert. Dies führte dazu, dass sich die Teammitglieder – allesamt sehr gut qualifizierte Akademiker – auf ihre jeweiligen Arbeitsbereiche zurückzogen und auf die bisher gelebten Prozesse beschränkten. Je länger dieser Zustand anhielt, desto stärker nahmen Zusammenarbeit und Weiterentwicklung ab.

In dieser Situation verpflichtete das Unternehmen eine neue Führungskraft. Dieser gelang es jedoch, weder das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen noch deren Leistung zu steigern. Infolgedessen musste der Kandidat innerhalb der Probezeit das Unternehmen wieder verlassen. Sein Nachfolger war wesentlich erfolgreicher: Schon nach kurzer Zeit hatte er das Team hinter sich gebracht und Fortschritte in punkto Leistung und Weiterentwicklung der Abteilung erzielt. Was war der Unterschied zwischen beiden?

Während der Erste misstrauisch darauf bedacht war, seine Vorgesetztenposition abzusichern, indem er den direkten Kontakt zwischen Teammitgliedern und Topmanagement unterband, Informationen nur gefiltert weitergab und Intransparenz über seine eigenen Aktivitäten den Mitarbeitern gegenüber pflegte, verhielt sich der Zweite völlig konträr: Er übertrug Verantwortung auf seine Mitarbeiter, führte nur nach Zielvorgaben, ließ den Austausch mit dem Topmanagement zu und legte Wert auf eine offene Kommunikation.

Erfolgreiche Führung erfordert Mut – und wird mit Commitment und Leistung belohnt.

2.5 Was zu tun ist

Zunächst geht es darum, folgende Prinzipien zu verstehen: Widerstand in Veränderungsprozessen ist natürlich und kann nicht verhindert werden. Er ist nicht gleich ersichtlich, oft bahnt er sich seine Wege eine Zeitlang im Untergrund, bis er offensichtlich wird. Widerstand äußert sich in versteckten Messages. Wer dahinter sieht, empfindet Ängste und Vorbehalte, die durchaus ihre Berechtigung und vielfältigste Gründe haben. Gründe, die Führungskräfte erkennen müssen, weil sie ggf. zum Scheitern von Veränderungsprozessen führen können. Es gibt kein Patentrezept zum Umgang mit Widerstand seitens der Mitarbeiter.

Folgende Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen in Unternehmen haben sich bewährt:

1. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Wandel. Übernehmen Sie die Verantwortung für das Geschehen und für den aktuellen Stand der Dinge. Zeigen Sie ausgehend von diesem Standpunkt transparent begehbbare Wege auf und nehmen Sie Ihre Mannschaft mit auf die Reise.
2. Diskutieren und bewerten Sie mit Ihren Mitarbeitern die kurzfristigen und langfristigen Ziele und die damit verbundenen strategischen Hintergründe. Schaffen Sie Verständnis und bauen Sie Ängste ab.
3. Trainieren Sie die notwendigen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter für den Wandel und für die Ausübung neuer Tätigkeiten.
4. Geben und halten Sie Ihr Management Commitment: Die Bindung Ihrer Mitarbeiter und die Steigerung ihrer Leistung können Sie nur langfristig erreichen. Damit einhergehende Werte wie Gradlinigkeit, Ehrlichkeit, Großzügigkeit und Aufrichtigkeit gegenüber Plänen, Meinungen und Motivationen sind wichtige Erfolgsfaktoren im Management (Anderson 2010, S. 43).
5. Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein, gleichbedeutend mit einer professionellen Weiterentwicklung der gesamten Einheit auf ein neues Level, das von allen Akteuren gleichermaßen getragen wird. Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter zu diskutieren, auch zu verhandeln – über die eigenen Bereichsgrenzen hinaus. Eine Thematisierung nicht nur im eigenen Silo bedeutet die Vertretung der eigenen Meinung und des eigenen Bereichs im gesamten Unternehmen, ein motivierender verantwortungsvoller Faktor. Machen Sie das Unternehmensziel zum Eigeninteresse der Mitarbeiter.
6. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter immer fair und belohnen Sie sie für ihre Leistungen. Gerechte Entlohnungs- und Anreizprozesse haben nachhaltige Wirkung (Arora und Petrova 2010, S. 5).
7. Unterstützen Sie eine Atmosphäre von Stolz und Zugehörigkeit zum Unternehmen, die Mitarbeitern Halt und Orientierung bietet (Martin et al. 2009, S. 105). Reduzieren Sie die Unsicherheiten und Ängste Ihrer Mitarbeiter.
8. Lernen Sie die Interessen aller Anspruchsgruppen um Sie herum kennen und informieren Sie diese. So können Sie aufkommende Unstimmigkeiten und Schwierigkeiten schnell beheben. Nutzen Sie hierzu alle verfügbaren Kommunikationskanäle, um die unterschiedlichen Gruppierungen in Ihrem Unternehmen zu erreichen. Ziel ist eine integrierte Kommunikation, die den Aufbau von Beziehungen, die Veränderungsprozesse unterstützen, ermöglicht (Schneider und Coskun 2008, S. 5).

Abschließend der Schulterschluss zur agilen Projektmanagement-Methode SCRUM: Wie sollen all die oben gesetzten Anforderungen in der komplexen Welt von Organisation und menschlichen Verhalten gesteuert werden? Mit dem Blick auf die Vorteile und flexible Handhabung der Methode scheint diese ein ideales Werkzeug zu sein, Veränderungen

im Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Die Begrüßung von Anpassungen während des Vorgangs, die klaren Rollen und Aufgaben und das ständige Feedback minimieren das Risiko des Scheiterns und öffnen alle Türen. Mensch und Organisation in Veränderungsprozessen in Einklang zu bringen.

Literatur

- Anderson, D. L. (2010). *Organization development – the process of leading organizational change*. Thousand Oaks: SAGE.
- Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. London: SAGE.
- Arora, P., & Petrova, M. (2010). Corporate social performance, resource dependence and firm performance. In J. Schwalbach (Hrsg.), *Corporate social responsibilities and stakeholder dynamics. Journal of Business Economics, Issue 1/2010* (S. 1–22). Wiesbaden: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). Das Entscheiderprinzip. Change management – Wie der Wandel im Unternehmen gelingt. *Harvard business manager Deutschland*, August 2010. München: FinanzBuch Verlag.
- Cameron, E., & Green, M. (2010). *Making sense of change management – a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (2. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2013). *Praxisbuch lean management*. München: Hanser.
- Martin, J. D., & Fellenz, M. (2010). *Organizational behaviour & management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Martin, J. D., Petty, W. J., & Wallace, J. S. (2009). *Value-based management with corporate social responsibility*. Oxford: Physica.
- Objectbay (2014). Der SCRUM Kreislauf. <https://www.youtube.com/watch?v=OOdAwUXmL3E>. Zugriffen: 14. Januar 2016.
- Pichler, R. (2008). *SCRUM – Agiles Projektmanagement erfolgreich umsetzen*. Heidelberg: dpunkt.
- Schneider, H., & Coskun, B. (2008). Significance and specifics of communication in the service sector. In F. Keuper & B. Hogenschurz (Hrsg.), *Sales & service – management, marketing, promotion and performance* (S. 5–19). Wiesbaden: Gabler.
- Stetenfeld, A., & Isbruch, F. (2014). Zukünftige Anforderungen an Aufsichtsräte. *BOARD, 1*, 19–23. <http://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Betrifft-Unternehmen/Arbeitshilfen/Fachbeitraege/Anforderungen.pdf>. Zugriffen: 18. Januar 2016.
- Wiley, J. A. (2008). *Guidelines for management of change for process safety*. New Jersey: Wiley.
- Zeidler, S. (2010). Top-5 Methoden der Prozessoptimierung. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/die-top-5-methoden-der-prozessoptimierung>
- Zimmermann, C. (2010). Lebendige Organisationen: Über die Lebendigkeit im Unternehmen. In C. Zimmermann & B. Muhler (Hrsg.), *Ressourcen der systemischen Organisationsentwicklung – Lösungsorientierte Ansätze in der Praxis* (S. 119–133). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Über die Autorin

Dr. Claudia Drews Jahrgang 1980. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hannover, internationale Studien in Sidney, Kazan und Abu Dhabi. Berufsstart bei der Magna Exteriors & Interiors, danach Product Marketing Manager sowie Process Manager bei

der MBtech Group. Ab 2011 Teamleiterin Projects, Processes & Systems – Gestaltung der administrativen Group Prozesse, zertifiziert nach Lean Six Sigma Black Belt, GPM sowie ISO 9001. Doktrats-Studium an der Cyprus International University zum Thema Performance Management. Lehrbeauftragte der University of Reutlingen für Change Management. Seit 2014 selbstständig und seit 2016 Partnerin der Dr. Künzel & Partner Managementberatung.

Erfolgsfaktor Lean Management 2.0

Wettbewerbsfähige Verschlankeung auf nachhaltige und
kundenorientierte Weise

Künzel, H. (Hrsg.)

2016, X, 447 S. 110 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-49751-7