

AGILE STRATEGIE

WENN EINE ORGANISATION VIELE AGILE TEAMS HAT, IST SIE DANN ALS GANZES AUCH AGIL? VIELE ORGANISATIONEN BEGEHEN DEN DENKFEHLER, DASS OPERATIVE AGILE TEAMS AUCH FÜR GANZHEITLICHE UND ORGANISATIONSWEITE AGILITÄT SORGEN. DAS STIMMT JEDOCH NICHT, DENN WIRKLICHE AGILITÄT ERFORDERT, DASS MAN AUCH AUF STRATEGISCHER EBENE AGIL IST.

Wie agil ist man mit vielen agilen Teams?

Niemand ist heute mehr erstaunt über eine große Anzahl selbstorganisierter, agiler Teams. Doch inwieweit machen all die Teams auch eine Organisation als Ganzes agil? Bedeuten viele agile Teams, dass sich die Flexibilität erhöht hat? Und ist die Durchlaufzeit von der Idee bis zum Kunden nun wirklich kürzer? In der Praxis ist das in vielen Organisationen nicht der Fall. Am Anfang einer Einführung von Agilität steht oft das Umformen eines Wasserfalls von Prozessschritten in einen Wasserfall von agilen Teams. Und wenn es danach noch immer Monate dauert, bis aus einer Idee ein funktionierendes Produkt wird – wie agil ist man dann?

Letztlich ist die Bildung von agilen Teams kein Selbstzweck. Motivierte agile Teams zu haben, die verlässlich liefern, ist natürlich großartig, doch was sie liefern, entscheidet darüber, ob sie erfolgreich sind oder nicht. Und bei diesem »Was« geht es um strategische Agilität: flexibel direkt ab der strategischen Ebene. Denn Strategie ist wertvoll in der Umsetzungsphase, nicht in der Ideenphase. Die Schaffung einer kurzzyklischen strategischen Steuerung ist deshalb ein logischer nächster Schritt in einer agilen Transformation. Schnelligkeit im Prozess von der Strategie bis zur Umsetzung – und auch wieder zurück. Indem man strategische Optionen direkt an operative agile Teams durchschleust, kann

rechtzeitig geprüft werden, ob diese funktionieren oder nicht. Und so kann auch bereits Monate oder Jahre früher validiert werden, ob es sinnvoll ist, eine beabsichtigte größere Investition zu tätigen.

Strategische Agilität

Strategische Agilität bedeutet, dass zum Beispiel der CEO bei der Festlegung der Investitions-Roadmap in den Teams frühzeitig Experimente durchführen lässt, um zu testen, ob ein strategisches Thema die beabsichtigten Effekte tatsächlich erzielt. Im Idealfall bedeutet diese Agilität, dass die Geschäftsführung kontinuierlich auf Basis empirischer Daten die strategischen Ziele anpasst und anschließend die neuen strategischen Ausrichtungen in kleine Experimente übersetzt, die direkt in den agilen Teams auf ihren Geschäftswert validiert werden können.

In der Praxis erleben wir selten eine solche Herangehensweise. Was man in der Praxis üblicherweise vorfindet, sind die gängigen strategischen Prozesse und traditionellen Portfoliopläne. Es wird ein oder mehrere Jahre in die Zukunft geschaut und die Entscheidung getroffen, wo investiert werden soll und wo nicht. Man berücksichtigt zwar, dass diese Ideen am Ende bei den agilen Teams landen – das schon –, doch die Festlegung der Strategie selbst beschränkt sich auf die Pläne für das kommende Jahr und die Jahre danach, ohne dass diese direkt in den agilen

Teams getestet wurden. Das ist ganz sicher keine agile, sondern eine traditionelle Strategie, die lediglich eine agile Umsetzung berücksichtigt. Die Überprüfung der Strategie auf Umsetzbarkeit und Wert erfolgt schließlich erst Monate bis manchmal Jahre nachdem diese Entscheidungen getroffen wurden. Dass diese strategische Validierung durch die Praxis nicht schon früher stattfindet, liegt einzig daran, dass man es nicht gewohnt ist oder nicht verstanden hat, dass dies möglich ist.

Strategische Überprüfung durch Experimente

Es fehlt der Schritt, eine strategische Idee in ein kurzfristiges Experiment zu überführen, die Idee zu implementieren und an einem einzelnen Kunden zu testen. Auf diese Weise werden strategische Prozesse mit echten Daten von echten Kunden gefüttert. Das liefert einen strategischen Vorteil, da viel früher eine Übereinstimmung zwischen Angebot und Nachfrage nachgewiesen wird. Das macht es einfacher, an einer klaren Ausrichtung festzuhalten, weil sie auf Basis von Daten und konkreten Beweisen statt durch Meinungen und Annahmen bestimmt wird. Zudem steigt die Rendite, da große Fehlinvestitionen vermieden werden. Doch um eine derartige strategische Überprüfung einzuführen, sind konkrete praktische Maßnahmen erforderlich (siehe Abschnitt 12.1).

Entscheidende Rolle für den Product Owner

Bei der Strategie geht es um ein nachhaltiges Angebot, mit dem eine Organisation langfristig im Markt relevant bleibt. Das festzulegen, war schon immer schwierig, doch in einer sich schnell verändernden Welt ist so etwas nur durch Nachdenken und Intelligenz unmöglich zu bewerkstelligen. Auch auf strategischer Ebene ist agil zu sein entscheidend für nachhaltigen Erfolg. Das erfordert eine wechselseitige Strategiebildung und die Überprüfung mit kleinen strategischen Experimenten. Glücklicherweise verfügen die meisten Organisationen heute über eine große Anzahl agiler Teams, die in der Lage sind, mit derartigen Ideen zu experimentieren. Was noch zu tun bleibt, ist, diese Teams explizit in die Strategiefindung einzubinden. Den Product Ownern und der Geschäftsführung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Denn diese direkte Anbindung der operativen Umsetzung in den Teams an die strategischen Entscheidungsprozesse ist kein Automatismus. Mit Blick auf die Zukunft liegen hier für Organisationen gute Chancen, neben den operativen Teams auch ihre Strategie agil zu gestalten. Das ist ein logischer nächster Schritt in einer agilen Transformation. Die agilen Teams stehen nämlich bereit. Jetzt fehlen nur noch die Strategen.

12.1 SIEBEN MASSNAHMEN FÜR STRATEGISCHE AGILE STEUERUNG

- 1 Strategische Zielstellungen quantifizieren.** Strategie muss konkret sein und bei den täglichen Entscheidungen und Abwägungen unterstützen. Deshalb muss völlig klar sein, wann etwas »erfolgreich« ist und wann nicht. Machen Sie die Auswirkungen der Strategie messbar. Denn nur wenn der Erfolgsindikator bekannt ist, können agile Teams selbstständig auf die strategischen Ziele hinarbeiten.
- 2 Strategievalidierung einrichten.** Pläne auf strategischer Ebene sind hypothetisch. Es sind Erwartungen, dass sich bestimmte Investitionen rentieren und effektiv sind. Erst die Umsetzung wird zeigen, ob eine strategische Entscheidung wirksam ist oder nicht. Sorgen Sie deshalb für eine frühzeitige Validierung. Starten Sie für Hypothesen zu strategischen Ideen eine Ausschreibung und überprüfen Sie diese durch Pilotierung frühzeitig in der Praxis. Auf diese Weise wird die Reaktion des Marktes zum Steuerungsinstrument. Investieren Sie erst dann mehr, wenn die Hypothesen zu strategischen Entscheidungen erfolgversprechend durch echte Daten untermauert wurden.
- 3 Akzeptieren, dass niemand weiß, was strategisch klug ist.** Es gibt keine Kristallkugel für Strategie. Zugeben zu können, dass man etwas nicht weiß, ist deshalb eine wichtige Voraussetzung, um es anschließend entdecken zu wollen – und zwar durch Handeln. Selbst wenn im Vorfeld alle davon überzeugt sind, dass eine strategische Entscheidung richtig ist, kann sie sich doch als falsch erweisen. Bei Zweifeln an Entscheidungen sollten Sie vor allem auf harte Fakten schauen: auf Messwerte, die eine Hypothese unterstützen und stärken. Führen Sie lieber ein zusätzliches Experiment durch, um mehr Daten zu erheben, sodass klarer wird, ob eine strategische Idee richtig ist, als in großem Stile in etwas zu investieren, das am Ende offensichtlich nicht funktioniert.
- 4 Product Owner auf strategischer Ebene einbeziehen.** Für eine agile strategische Steuerung ist es erforderlich, dass die strategische und die operative Ebene direkt miteinander verbunden sind und dadurch so wenig wie möglich Verzögerung zwischen Strategie und Umsetzung entsteht. Die Product Owner spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie haben direkten Zugang zu den Teams und können strategische Experimente an den Anfang des Product Backlog setzen. So können strategische Optionen sehr schnell getestet

werden. Beziehen Sie deshalb die Product Owner bei allen Schritten der Strategiebildung mit ein.

5 **Kurze Zyklen für die strategische Steuerung einrichten.** In einer agilen Organisation sind Strategie und Umsetzung direkt miteinander verbunden. So gesehen muss die strategische Steuerung ebenfalls in einen festen Rhythmus von Zyklen eingebettet werden, die möglichst sogar kürzer sind als die Zyklen der Teams (Sprints). Dadurch sind die Iterationen über die strategischen Optionen kürzer und es gelangen bessere und konkretere Vorstellungen an den Anfang des Backlog. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass strategische Entscheidungen nun mit hoher Frequenz getroffen werden und man den Umfang, in dem sie umgesetzt werden, automatisiert überwachen kann.

6 **Bestehende Governance komplett umgestalten.** Strategische agile Führung kann es nur dann geben, wenn die traditionellen Rahmenbedingungen auf eine agile Art und Weise des Führens geändert werden. Hierzu wird eine bidirektionale und kurzzyklische Kopplung zwischen der strategischen Ebene und der Ebene der operativen Umsetzung etabliert. Sobald eine solche Feedbackschleife existiert, werden viele Bestandteile der existierenden Governance schnell überflüssig. Verwenden Sie in diesem Zuge bewusst eine

andere Sprache. Eine neue Terminologie sorgt dafür, dass die Menschen sofort anders denken, sprechen und handeln.

7 **Strategische Agilität nicht unterschätzen.** Strategische Agilität hat Auswirkungen auf alle Ebenen und Rollen und wirft bestehende Prozesse und Rahmenbedingungen komplett über den Haufen. Davon betroffen sind zum Beispiel der jährliche Planungs- und Kontrollzyklus, die programmatische Steuerung auf Basis von Kosten und Zeiterfassung oder der jährliche Budgetierungsprozess. Der primäre Prozess ist nicht länger langzyklisch, sondern besteht nun aus Iterationen unter Zuhilfenahme einer vollständig geschlossenen Feedbackschleife in Richtung strategischer Zielstellungen. Das ist kein Zuckerschlecken. Unterschätzen Sie die Auswirkungen einer Einführung strategischer Agilität deshalb auf keinen Fall!

Strategische Agilität hat Auswirkungen auf alle Ebenen und Rollen und wirft bestehende Prozesse und Rahmenbedingungen komplett über den Haufen.