

5 SCHRITT 1 – Transformationsvision: Legen Sie den Umfang fest

Einleitung

Im Wesentlichen wurde dieses Buch für ganzheitliche und organisationsweite Transformationen geschrieben: Die gesamte Organisation wird agil arbeiten und alles dreht sich um Agilität. Oft stellt es sich aber in der Praxis etwas nuancierter dar. Solche ganzheitlichen Transformationen sind eher die Ausnahme als die Regel. Die meisten Transformationen konzentrieren sich zunächst auf eine einzelne Abteilung, einen bestimmten Kundenbereich, ein einzelnes Produkt oder eine einzelne Produktgruppe. Aber solange eine Transformation groß genug ist und mehrere Hundert Mitarbeiter betrifft, funktioniert der strukturierte Ansatz dieses Buches sehr gut. Wenn der Umfang der Transformation explizit gemacht wird, bietet dies allen Beteiligten Klarheit: Was wird sich verändern und was nicht? Auch der Umfang wird sich im Laufe der Zeit verändern. Eine Transformation ist eine Reise. Auf jede Phase folgt eine weitere. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, den Umfang zu definieren; wir beschreiben sie in diesem Kapitel. Betrachten Sie die Bestimmung des Umfangs wie das Schneiden der gesamten Transformation. Welche Herausforderung können wir mit einer Veränderung zuerst angehen? Sehen Sie die erste Scheibe des Umfangs als das MVP (Minimal Viable Product) Ihrer Organisationsveränderung an. Von dort aus können Sie jedes Mal bestimmen, welcher Teil der Organisation noch weiter verändert werden kann.

FALLSTUDIE

Erst bei der IT anfangen und dann weiter ... (oder doch nicht)

Im Jahr 2010 startete eine mittelgroße soziale Organisation vorsichtig mit Scrum, um ein großes problematisches IT-Projekt zu retten. Mit Erfolg. In der Folge wurden immer mehr Projekte mit Scrum umgesetzt; manchmal auch mit Kanban, wenn es die Situation erforderte. Anfang 2013 wurde eine agile Transformation für die gesamte IT-Abteilung mit ungefähr 200 Mitarbeitern beschlossen. Diese Transformation dauerte ungefähr ein halbes Jahr. Dabei wurden Teams gebildet, trainiert und durch Teamcoaching auf ein grundlegendes Agilitätslevel gebracht. Dies führte dazu, dass stabile IT-Teams eingerichtet wurden, die direkt für die Abteilungen arbeiten sollten. Auf Jahresbasis wurde ermittelt, wie viel Kapazität für welche Abteilung zur Verfügung stand. Kurz gesagt hieß das, dass jeder Abteilung ein oder mehrere Teams zur Verfügung standen. Die betreffenden Abteilungen stellten selbst den/die Product Owner für ihr(e) Team(s). Außerdem wurde für jeden Mitarbeiter eine eintägige Schulung angeboten, sodass jeder verstand, wie die Arbeitsweise organisiert war.

Inspiziert durch die Zusammenarbeit mit der IT, fing nach einiger Zeit auch die Finanzabteilung an, mit agilen Teams zu arbeiten, allerdings mit einer Kombination aus Kanban und Scrum aufgrund des durchlaufenden Charakters der Arbeit. Zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Fallstudie sind die meisten Abteilungen noch mehr oder weniger klassisch organisiert. Sie haben eine offizielle Funktion als Product Owner für das IT-Management. Der nächste Schritt, bei dem noch breitere cross-funktionale Teams in allen Abteilungen gebildet werden, ist noch nicht geplant.

Den Umfang zunächst auf die IT zu beschränken, hat in dieser Organisation gut funktioniert. Der Grund dafür war auch, dass sich die IT bis dahin fast immer auf einem kritischen Pfad befand und das Sorgenkind der Organisation war. Dies ist durch die Transformation weitgehend weggefallen und infolgedessen stoppte die Transformation dort auch tatsächlich. Dies zeigt auch, dass die Geschäftsführung sie vor allem als eine IT-Angelegenheit betrachtete und nicht als eine Chance für die gesamte Organisation sah. Die Zuweisung von festen Teams zu festen Abteilungen war in der Praxis schnell geregelt, aber im Hintergrund arbeitete das Management immer noch mit Projekten und Budgets. Erst nach vier Jahren wurde die Governance angepasst, wodurch das Theater rund um

Budgetierung und Zeiterfassung abgeschafft wurde. Dies wäre schon viel früher möglich gewesen, wenn die Transformation von der Geschäftsführung und nicht allein von der IT aus gesteuert worden wäre.

Warum den Umfang definieren?

Ein klarer Umfang für die Transformation ist eine Voraussetzung für deren Durchführung. Alle folgenden Schritte in diesem Buch bauen auf dem gewählten Umfang auf: Was nehmen wir in erster Linie mit und was (noch) nicht? Daher ist ein explizit definierter Anwendungsbereich erforderlich. Damit können Sie unter anderem:

- ▶ die Analyse ausrichten (siehe Schritt 2, Seite 49),
- ▶ die Dringlichkeit formulieren (siehe Schritt 3, Seite 61),
- ▶ eine grobe Skizze der Transformation anfertigen (siehe Schritt 4, Seite 69),
- ▶ die Veränderungsstrategie auswählen (siehe Schritt 5, Seite 85),
- ▶ die initiale Roadmap der Transformation erstellen (siehe Schritt 6, Seite 97),
- ▶ die Transformation in Iterationen durchführen (siehe Schritt 7, Seite 109) sowie
- ▶ die Wirkung messen und den Fortschritt aufzeigen (siehe Schritt 8, Seite 119).

Ein klar umrissener Umfang ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung für alle Folgeschritte der agilen Transformation, sondern stellt auch ein ganz konkretes Werkzeug dar. Dieser Umfang sorgt nämlich dafür, dass klare Entscheidungen getroffen und auch entsprechend erklärt werden können. Es ist durchaus hilfreich, wenn Sie Aussagen wie »Nein, das nicht«, »Nein, das noch nicht« oder »Ja, das auf alle Fälle« machen können, wenn Unterstützungsanfragen z.B. zu Teamcoachings, Trainingsmöglichkeiten oder anderen Arten von Hilfe aus der Organisation kommen. Darüber hinaus sorgt ein klar definierter Umfang dafür, dass Sie sehr genau bestimmen können, was für die Durchführung der Transformation erforderlich ist. Sie wissen genau, was zur Transformation gehört und was im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen wird. Dadurch wissen Sie, wie

viele Personen beteiligt sind, welche Produkte angepasst werden müssen, welche Kunden betroffen sein werden und so weiter. Denken Sie dabei auch daran, ob und welche Schlüsselfiguren zeitlich verfügbar sein müssen bzw. welche externe Expertise organisiert werden muss. Ein abgegrenzter Umfang hilft bei der Erstellung einer Roadmap und ist daher ein relevanter Schritt *und* ein Werkzeug.

Wie bestimmt man den Umfang?

Bestimmen Sie, wer der Transformations-Owner wird

Der Umfang der Transformation wird durch denjenigen bestimmt, der sich für das zugrunde liegende Problem verantwortlich fühlt. Das ist der Transformations-Owner, wie wir bereits am Anfang von Teil B beschrieben haben. Wie ein »Product Owner« der Transformation trifft diese Person die Entscheidungen, und das beginnt bereits mit dem Umfang der Transformation. Natürlich macht diese Person das nicht alleine. Die Beratung mit den Beteiligten und dem Transformationsteam hilft, gute Entscheidungen zu treffen und für Unterstützung zu sorgen. Außerdem hilft es dabei, zu erkennen, wo die größte Herausforderung für die Organisation liegt. Gibt es z. B. eine Abteilung, bei der ein hoher Grad an Wissensverlust erwartet wird? Oder gibt es ein herausforderndes Projekt, das sich über mehrere Abteilungen erstreckt und womit gestartet werden kann? Schlussendlich liegt jedoch die Entscheidung über den Umfang beim Transformations-Owner.

FALLSTUDIE

Zu groß oder doch zu klein?

Eine mittelgroße kommerzielle Organisation stellte 2014 fest, dass die IT-Teams, die mit Scrum arbeiteten, schnell in der Lage waren, Anpassungen vorzunehmen. Das ging mit einer hohen Zufriedenheit des Fachbereichs einher. Der Rest der IT-Abteilung stand jedoch unter Druck. Projekte wurden regelmäßig verschoben und lieferten nicht immer das, was der Kunde erwartet hatte. Der Plan wurde aufgestellt, die komplette Entwicklungsarbeit zukünftig auf agile Weise durchzuführen. Man investierte in Trainings und versuchte lange Zeit, die richtigen Wertschöpfungsketten zusammenzustellen. Wie sehr man sich auch bemühte, es blieben viele Fragen und Unklarheiten bestehen.

Es wurde beschlossen, den Umfang der Transformation zunächst drastisch auf eine einzige Wertschöpfungskette zu verkleinern. Diese Wahl wurde dadurch getrieben, dass einige Stakeholder gerne ein größeres Projekt, das zu dieser Zeit bereits abgesegnet war, auf eine agile Weise durchführen wollten. Der Umfang war nun deutlich übersichtlicher, sodass die ersten Teams drei Wochen später starten konnten.

Die Teams arbeiteten gut zusammen, in einem festen Rhythmus von zwei Wochen. Das Ergebnis war noch nicht direkt für den Fachbereich wertvoll, weil Änderungen noch nicht in die Produktion eingebracht wurden: Der Betrieb war nämlich kaum beteiligt. Das führte täglich zu Problemen. Diese wurden von den Gegnern der Transformation genutzt, um die ganze Initiative anzuzweifeln.

Dennoch gelang es, die operativen Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, wodurch sofort spürbarer Wert geliefert werden konnte und das Projekt eine Sogwirkung entwickelte. Verschiedene Initiativen, auf die der Fachbereich wartete, wurden zum Backlog hinzugefügt, weil sie schnell zu echten Ergebnissen führten. Auch die Anzahl der Teams wurde vergrößert. Weniger als ein Jahr nach dem Start wurde eine zweite und dann dritte Wertschöpfungskette gestartet. Der Betrieb wurde dabei von Anfang an mit einbezogen.

Indem man den Umfang verringerte, wurde ausreichend Vertrauen geschaffen, um die Transformation in größerem Umfang fortzusetzen. Diese Transformation von der Mitte nach außen hatte zu Beginn sicherlich unter viel Skepsis zu leiden, manchmal sogar unter bewusster Opposition. Da es anfangs nicht genügend Unterstützung gab, war die einzige Möglichkeit, kleiner zu beginnen und den Umfang im laufenden Prozess zu vergrößern. Es galt zunächst zu zeigen, dass es funktioniert, und dann hochzukalieren. Aufgrund des starken Antriebs aus dem Fachbereich und der erzielten Ergebnisse hielt die IT keinem Gegenargument stand.

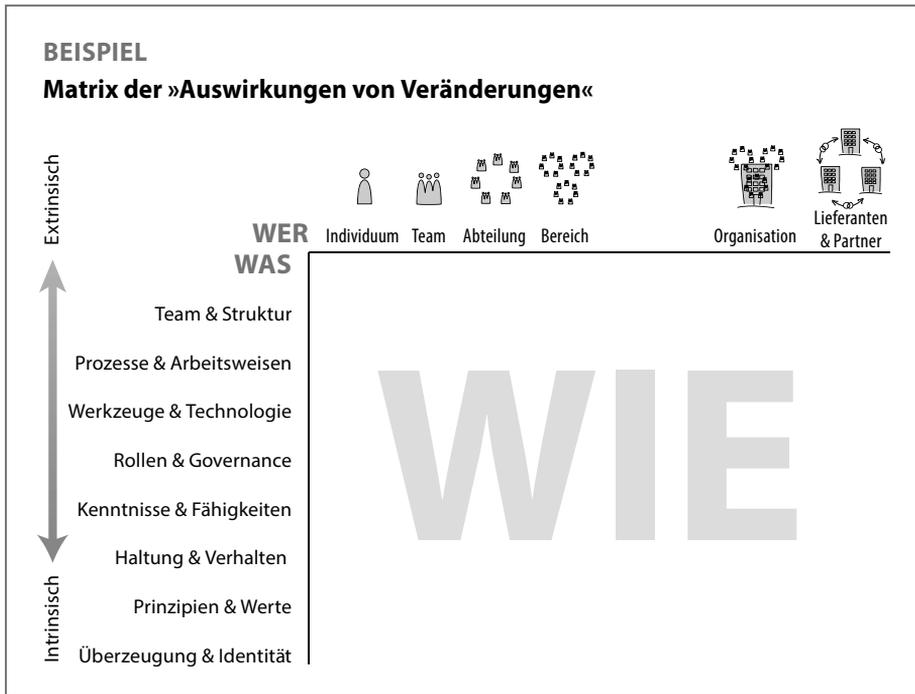
Indem man sich dem ungunstigen Gefühl, nicht in Produktion gehen zu können, bewusst aussetzte und es verstärkte, war es notwendig, weiterzumachen. Wenn man einfach nur am Erstellen von großen Plänen festgehalten hätte, wären die Durchbrüche nie erreicht worden: erfolgreiche Wertschöpfungsketten mit dem Fachbereich am Steuer. Auch Jahresplanungen wurden vollständig überarbeitet und gegen feste Budgets mit stabilen Teams pro Wertschöpfungskette ausgetauscht.

Organisieren Sie Workshops, um den Transformationsumfang gemeinsam zu definieren

Um den Transformationsumfang zu bestimmen, können ein oder mehrere Workshops organisiert werden. Je nach Kontext werden z.B. die folgenden Themen betrachtet:

- ▶ Welche Probleme möchten Sie lösen?
- ▶ Wie trägt die Transformation zu unseren strategischen Zielen bei?
- ▶ Wie unvorhersehbar ist die Arbeit, die geleistet wird: Ist sie komplex genug, um eine agile Transformation anzugehen?
- ▶ Wollen wir diese Arbeit zukünftig selbst machen oder vielleicht veräußern oder auslagern?
- ▶ Wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft unserer Mitarbeiter oder bestimmter Gruppen innerhalb der Organisation aus?
- ▶ Wo ist die Erfolgchance am größten und wo am kleinsten?
- ▶ Wo besteht die höchste Dringlichkeit?
- ▶ Wie breit wollen wir die Transformation ansetzen (Anteil der Mitarbeiter, die von der Veränderung betroffen sind)? Kann dieser Anteil selbstständig Wert schaffen oder gibt es Abhängigkeiten? Haben wir die Wertschöpfungsketten abgebildet?
- ▶ Wie tief wollen wir gehen; verändern wir Prozesse und Rollen oder wollen wir eine tiefere Verhaltens- und Kulturveränderung?
- ▶ Wollen wir (auch zeitlich gesehen) Investitionen vornehmen, die zur Breite und Tiefe der Transformation passen? Bei einer umfangreichen Transformation dauert dies mehrere Jahre!

Die Abbildung einer Matrix der »Auswirkungen von Veränderungen« kann genutzt werden, um die Breite und Tiefe einer Transformation zu diskutieren.



Die Dauer von Workshops variiert zwischen zwei und acht Stunden. Seien Sie während dieser Workshops so viel wie möglich aktiv, lassen Sie in Ihren Bemühungen nicht nach und zeigen Sie echtes Engagement. Einen guten Workshop zu moderieren ist eine Kunst für sich und eine Herausforderung, wenn Sie selbst inhaltlich mitarbeiten. Suchen Sie daher eine unabhängige Person mit Moderationsfähigkeiten, um die Workshops zu leiten. Ein guter Moderator sorgt dafür, dass alle sich einbringen können und dass das Ergebnis wiederholbar und teilbar ist. Es können auch mehrere Workshops mit unterschiedlicher Zusammensetzung stattfinden.

Entscheiden und kommunizieren Sie

Die Optionen, die während des Workshops diskutiert werden, bestimmen größtenteils, wie die weiteren Schritte aus diesem Buch aussehen sollen. Umgekehrt können die Lektionen, die man in den nächsten Schritten lernt, den Umfang der Transformation beeinflussen. Es kann dann nötig sein, diesen anzupassen. Auf diese Weise können sich alle Schritte aus diesem Buch gegenseitig beeinflussen. Es ist also unumgänglich, die Arbeit daran iterativ fortzusetzen. Die Erstellung eines Transformations-Canvas kann ein Hilfsmittel sein, um die Definition des

Umfangs während des Workshops zu konkretisieren. Außerdem ist er ein mächtiges Kommunikationsmittel.

Wahrscheinlich reicht ein erster Workshop nicht aus, um zu einer Entscheidung zu kommen. Vielleicht werden sogar mehr Fragen als Antworten auftauchen. Dennoch wird es den Moment geben, in dem der Umfang der Transformation festgelegt wird. Wir geben keine Empfehlung ab, welcher Umfang der beste ist, weil das von so vielen verschiedenen Faktoren abhängt. Es müssen jedoch Entscheidungen getroffen werden, auch wenn sich der Umfang im Laufe der Zeit als »falsch« erweist. Daraus kann man dann lernen. Das ist in jedem Fall besser, als die Entscheidung hinauszuzögern, was zu einer Lähmung führt.

Sobald eine Entscheidung getroffen wurde, kommunizieren Sie so schnell wie möglich mit allen, die von dieser Transformation betroffen sind. Stellen Sie sich dabei immer drei Fragen – in dieser Reihenfolge:

- ▶ Warum tun wir das?
- ▶ Wie machen wir das?
- ▶ Was, d.h. welche Ergebnisse, wollen wir damit erreichen?

Das sichtbare Aufhängen des Transformations-Canvas hilft, jedoch müssen alle im Transformationsteam auch weiterhin direkt miteinander kommunizieren. Seien Sie für Fragen aus der Organisation verfügbar und schrecken Sie nicht zurück, ehrlich zuzugeben, dass das Transformationsteam auch noch nicht alle Antworten parat hat. Die einzige Sicherheit, die Sie den Menschen geben können, ist, dass diese Entscheidung mit dem heutigen Kenntnisstand getroffen wurde. Dabei können Sie hinzufügen: Sobald neue oder andere Erkenntnisse auftauchen, kann eine neue Wahl getroffen werden.

WERKZEUG**Transformations-Canvas**

Die Erstellung eines Transformations-Canvas kann ein nützliches Werkzeug sein, um mit einer Gruppe ein gemeinsames Bild zu erzeugen. Ein solcher Canvas ist ein Poster, auf dem die wichtigsten Teile der Transformation umrissen werden (siehe Abbildung auf Seite 46). Der Wert steckt vor allem in den Gesprächen und der gegenseitigen Abstimmung während des Erstellens des Canvas. Dadurch entsteht ein eindeutiges und gemeinsames Bild bei allen, die an diesem Prozess beteiligt sind. Eine gute Vorgehensweise ist es, stehend vor einem Whiteboard oder einem Flipchart den Canvas Schritt für Schritt mit allen Beteiligten auszufüllen. Während dieser Aktivität und der Gespräche, die dabei geführt werden, entsteht ein gemeinsames Bild und eventuelle Annahmen und Schmerzpunkte werden frühzeitig identifiziert. Das bietet die Chance, die Annahmen mit anderen Stakeholdern zu überprüfen und Engpässe direkt anzugehen. Sollte dieser Transformations-Canvas noch nicht klar genug sein, dann verwenden Sie noch mehr Zeit darauf. Die Tatsache, dass Elemente auf dem Canvas nicht geklärt werden können, ist vor allem ein Zeichen dafür, dass das weitere Vorgehen zeitaufwendig sein wird; es besteht dann das Risiko, dass Sie Schritte unternehmen werden, die sich als sinnlos erweisen. Gerade durch die Zusammenarbeit mit den Beteiligten am Canvas durchbricht man diese Barriere.

Hängen Sie den Canvas auch tatsächlich physisch auf; am besten an einem zentralen Ort. Dann kann sich jeder damit vertraut machen und Sie erhalten auch Feedback von den Menschen aus der Organisation, von denen Sie es zunächst nicht erwartet hatten. Je breiter die Unterstützung für die Transformation ist, desto besser.

→

Ziel: 			
Metriken: 			
Innerhalb des Umfangs: 	Außerhalb des Umfangs: 	Risiken: 	Voraussetzungen: 
		Stakeholder: 	Transformations-team: 

Ein Transformations-Canvas enthält unter anderem die folgenden Komponenten:

▶ **Ziel der Transformation**

Was wollen wir damit erreichen? Welche Probleme lösen wir damit? Wohin wollen wir gehen? Dieses Ziel ist inspirierend und prägnant (siehe auch Schritt 3, über Dringlichkeit und Kommunikation, Seite 61).

▶ **Metriken oder Key Value Indicators**

Wie bestimmen wir quantitativ, ob wir die erwünschten Ergebnisse erzielen? Was ist die Definition von Erfolg? Wie zeigen wir auf, dass es gut (oder nicht gut) läuft? Und dann natürlich: Sind unsere Ergebnisse spezifisch, messbar, akzeptierbar, realistisch und terminiert (SMART)?

▶ **Innerhalb des Umfangs**

Was ist die erwartete Breite und Tiefe der Transformation? Wie lange wird sie dauern?

▶ **Außerhalb des Umfangs**

Was liegt außerhalb des Umfangs der Transformation? Wie gehen wir damit um?

▶ **Voraussetzungen**

Was ist nötig, um erfolgreich zu sein?

▶ Risiken

Welche Transformationsrisiken sehen wir?

▶ Transformationsteam

Wer ist der Transformations-Owner? Wer ist Teil des Teams, mit welchem Fachwissen? Wie sind die Teammitglieder erreichbar? Wann sind sie tatsächlich anwesend und ansprechbar?

▶ Stakeholder

Wer sind die Stakeholder für die Transformation und wie werden sie involviert?

Lassen Sie sich vor allem nicht davon abhalten, den Canvas so anzupassen, wie es für Ihre Transformation nützlich ist. Er ist ein Werkzeug, um die Transformation in ihrer ganzen Breite zu betrachten und die damit verbundene Vision konkret und spezifisch zu machen. Elemente, die für Ihre Umgebung relevant sind und in dieser Vorlage fehlen, können Sie natürlich hinzufügen.

Los geht's

Wenn Sie sich nun an die Arbeit machen, den Umfang der Transformation zu bestimmen, dann denken Sie an die folgenden konkreten Schritte:

- Befüllen Sie einen Transformations-Canvas während eines Workshops.
- Definieren Sie den Umfang einer Transformation auf Grundlage dieses Workshops.
- Überprüfen und passen Sie den Umfang auf Basis des eingeholten Feedbacks an.
- Bestimmen Sie den Umfang; anfangen ist wichtiger als den »perfekten« Umfang festzulegen.
- Kommunizieren Sie den definierten Umfang und geben Sie einen Ausblick auf die nächsten Schritte.
- Sammeln Sie kontinuierlich Erfahrungen über die Wirksamkeit des Umfangs und andere Bereiche des Transformations-Canvas und lernen Sie daraus.