



*„Agile Organisationen basieren auf Prinzipien, die sich stark mit der genossenschaftlichen Idee und ihren Werten decken“*

*Daniela Wendling*

## TRANSFORMATION

# Gemeinsam. Agil. Ans Ziel.

**„Agile Transformation ist kein Allheilmittel, aber sie gewinnt zunehmend an Bedeutung“, sagt Daniela Wendling, Agile Transformation Manager an der ADG. Doch: Was bedeutet Agilität in der Praxis? Die ADG stellt das Thema verstärkt in den Fokus ihres Fortbildungsangebots – aus gutem Grund.**

Die Bank, die ein zukunftsfähiges Servicecenter entwickelt. Die Versicherung, die ein neues Vertragspaket für ihre Kunden schnürt. Der Mischkonzern, der eine Verzahnung seiner Geschäftsfelder für die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen anstrebt. Wenn Unternehmen an solchen und ähnlichen Neuerungen tüfteln, sind immer öfter sogenannte agile Teams im Spiel: Interdisziplinär und selbstbestimmt gehen sie ans Werk und weisen dabei oft in erstaunlich kurzer Zeit sichtbare Ergebnisse vor. Viele Unternehmen beginnen gar, ihre gewohnten hierarchischen Strukturen – und damit ganze Wirtschaftszweige – nachhaltig zu verändern. Die Rede ist von der „agilen Transformation“.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Transformation ist für jedes Unternehmen und jede Organisation die Orientierung am eigenen Unternehmensleitbild, an Vision, Mission und

Markenzweck. Erst wenn der Markenzweck klar und deutlich definiert und formuliert ist und als eine Art Leitplanke Orientierung gibt, lassen sich die nächsten Schritte der innerbetrieblichen Organisation gehen:

- Langwierige Entwicklungsprozesse werden durch kurzfristige Etappen ersetzt – sogenannte „Sprints“.
- Verantwortung und Entscheidungskompetenz gehen von der Führungsebene auf die einzelnen Mitarbeiter über, die nicht mehr hierarchisch organisiert sind, sondern gleichberechtigt, proaktiv und interdisziplinär zusammenarbeiten.
- Im Zentrum der agilen Transformation stehen die Bedürfnisse des Kunden.

Wirtschaftswissenschaftler beobachten Vorläufer des agilen Teamworks seit Ende des letzten Jahrhunderts, angefangen bei der Softwareentwick-



lung. Im Jahr 2001 sorgte schließlich das „Agile Manifest“ für Aufsehen: Namhafte Softwareentwickler forderten darin neue Leitlinien für die IT-Branche – und vor allem schlagkräftigere Teams, die fortan nicht mehr starr und unbeweglich Kundenbedürfnissen hinterherhinken, sondern schnell und effizient auf Veränderungen am Markt reagieren können.

#### **Zielgerichtete Meetings**

Um agile Teams leichter organisieren zu können, wurden in der IT-Welt frühzeitig Methoden wie „Scrum“ oder „Kanban“ entwickelt, die seither auch zum Vorbild für die Zusammenarbeit in anderen Bereichen geworden sind: Anstelle aufwendiger Briefings und Konferenzen in sämtlichen Abteilungen oder Führungsetagen treten zielgerichtete Meetings, an denen Mitarbeiter aus allen beteiligten Divisionen und Hierarchien gleichberechtigt teilnehmen.

#### **Genossenschaften als Vorreiter**

Zuhören, sich gegenseitig unterstützen, Ziele gemeinsam verfolgen – das ist das Credo eines jeden agilen Teamworks. Niemand versinkt mehr hinter wuchtigen Schreibtischen. Alle Vorschläge landen auf dem Board. Die angestrebten Ziele werden dabei ebenso gemeinsam festgelegt wie die Verteilung der Aufgaben und der dafür jeweils vorgesehene Zeitplan. Meist im Stehen – und auch sonst „auf Augenhöhe“ – beginnt der Tag in vielen Unternehmen seither mit dem täglichen „Morning Scrum“, einem Meeting für den schnellen Austausch über den aktuellen Stand des jeweiligen Sprints und die weitere Planung.

Bei alledem ist es sicher kein Zufall, dass genossenschaftliche Betriebe mehr und mehr zu Vorreitern der Transformation und des Einsatzes agiler Arbeitsmethoden avancieren: „Agile Organisationen basieren nicht allein auf den dafür gewählten



## Webtipps

Was bringt die Qualifizierung zum „Agile Coach“ und welche Aufgaben hat er bei der Einführung agiler Methoden? Im Videointerview auf der Website der ADG erläutert ADG-Produktmanagerin Teresa Görg, worauf es beim „Agile Coach“ ankommt.

Weitere Informationen auch unter:  
**[www.adgonline.de](http://www.adgonline.de)**  
(Suchbegriff: Agilität)

Methoden, sondern letztlich auf Prinzipien, die sich stark mit der genossenschaftlichen Idee und ihren Werten decken“, ist Agile Transformation Manager Daniela Wendling von der ADG überzeugt. Offenheit, Respekt, Selbstverantwortung, Mut, Engagement sowie Eigeninitiative fördern und fordern – all dies sind schließlich ideelle Assets, die wohl auch Friedrich Wilhelm Raiffeisen unbesehen unterschrieben hätte, als er vor rund 150 Jahren die ersten Genossenschaften in Deutschland wesentlich prägte.

#### **Eine neue „Revolution“**

Heute proben die Erben der seit jeher als revolutionär geltenden Genossenschaftsbewegung erneut eine Art „Revolution“ – zumindest in der Arbeitsorganisation. Daniela Wendling: „Einer der größten Vorteile der agilen Zusammenarbeit ist die Geschwindigkeit, mit der die agilen Teams auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren können.“ Gleich mehrere Studien belegen, dass agile Transformation messbar zum Erfolg vieler Unternehmen weltweit beiträgt:

- Die Boston Consulting Group (BCG) hat mit einer Befragung von 1100 Topmanagern aus 40 Ländern ermittelt, dass die Mehrzahl der agilen Unternehmen deutlich mehr Wachstum erzielt als herkömmliche Organisationen („Boosting Performance Through Organization Design“).
- Einer Studie der Beraterfirmen Lünendonk und BridgingIT zufolge gaben elf von 26 befragten Großunternehmen an, bereits aktiv mit agilen Methoden zu arbeiten („Scalable Agility“).
- Und in ihrem Whitepaper „Die agile Transformation – Unternehmen auf der Reise zur Anpassungsfähigkeit“ kommt die Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) zu dem Schluss, dass es nicht ausreicht, einzelne Divisionen zu transformieren. Es müsse „sicher-



*„Alle Veranstaltungen der ADG, an denen ich in den letzten Jahren teilgenommen habe, waren fachlich sehr fundiert und didaktisch ansprechend aufbereitet. Die Referenten scheuen sich nicht, auch einmal neue Methoden auszuprobieren, was schon für viele nützliche Impulse in meinem Job gesorgt hat. So werden zum Beispiel die Werte und Prinzipien, die der agilen Zusammenarbeit zugrunde liegen, in praktischen Übungen zum Agile Coach leichter erfahrbar, und ich kann dieses Wissen sehr gut an meine Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Ein Beispiel: In der Volksbank Bruchsal-Bretten arbeiten wir derzeit an einem neuen Kundenservicecenter. In dem dazu aufgesetzten Design-Thinking-Prozess steht der Kunde im Mittelpunkt.“*


gestellt werden, dass alle Unternehmensbereiche agil zusammenarbeiten“. Nur so werde aus „einem trägen Unternehmensfrachter ein agiles Schnellboot“, so PwC.

### ADG macht agil

All dies belegt, wie bedeutend der weltweite Trend zur agilen Zusammenarbeit für die gesamte Wirtschaft ist. Die ADG unterstützt mit einer zunehmenden Zahl von Bildungsangeboten Führungskräfte und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen bei der Umsetzung agiler Arbeitsweisen.

Im Zentrum steht dabei die Qualifizierung zum „Agile Coach“. Dessen Aufgabe: agile Teams initiieren, orchestrieren und auf ihrem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur begleiten. ADG-Produktmanagerin Teresa Görg: „Der agile Coach unterstützt die Teams bei ihrer Selbstorganisation und der Einhaltung strikter Zeitvorgaben. Er ist in der agilen Transformation unverzichtbar.“ Ebenso unverzichtbar erscheint eine frühzeitige Prüfung, für welche Unternehmen sich die agile Transformation besonders lohnt. André Häusling, Geschäftsführer der Kölner Unternehmensberatung HR Pioneers und Kooperationspartner der ADG, empfiehlt ein individuelles Tuning: „Es kommt vor allem auf die definierten Ziele an, den Status quo der Unternehmenskultur, die Qualifizierung der Mitarbeiter und den richtigen Zeitpunkt der Umsetzung.“

Als Denkschule für neue und innovative Arbeitsmethoden und Organisationsformen bietet die ADG allen Interessenten unter anderem Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „agile Transformation“ und begleitet Unternehmen und Organisationen auch individuell in Transformationsprozessen.



*„Schneller, kundenorientierter, einfacher und dennoch qualitativ hochwertig – das sind unsere vier Kernziele als ANWR Group. Um diese Ziele zu erreichen, benötigen wir Arbeitsweisen, die schneller und effektiver zu Ergebnissen führen. Von unseren rund 650 Mitarbeitern in der Zentrale im hessischen Mainhausen arbeiten bereits rund 80 in mehr oder weniger agil funktionierenden Teams an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Mit der ADG arbeiten wir schon seit Langem erfolgreich zusammen, wenn es um die Mitarbeiterqualifizierung für die verschiedenen Aufgaben innerhalb der ANWR Group geht. So konnten zum Beispiel unsere Fachberater schon vielfach mit ihren an der ADG erworbenen Kenntnissen unsere Handelspartner bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Strategien unterstützen. Auch unsere Tochtergesellschaft DZB Bank nutzt die ADG bereits seit vielen Jahren als ‚Hausakademie‘ für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Ich persönlich habe vor allem die Netzwerkveranstaltungen der ADG schätzen gelernt. Dort ist ein intensiver Austausch mit anderen Unternehmen und Branchen möglich, die wie wir bereit sind, über den Teller rand zu schauen. Auch nutzen wir gern die Möglichkeiten gemeinsamer Konzeptentwicklungen mit der ADG, in denen zum Teil neue, zeitgemäße Qualifizierungsmaßnahmen entstehen.“*

*Ullrich Lüke, Leiter der Unternehmenskommunikation der ANWR Group*

## Sprint statt Wasserfall: Agil geht's schneller



Das herkömmliche **Wasserfallmodell** gliedert die Softwareentwicklung in Phasen mit vorgegebenen Start- und Endterminen sowie definierten Ergebnissen. Jedes Ergebnis ist zugleich bindende Vorgabe für die nächste Phase.



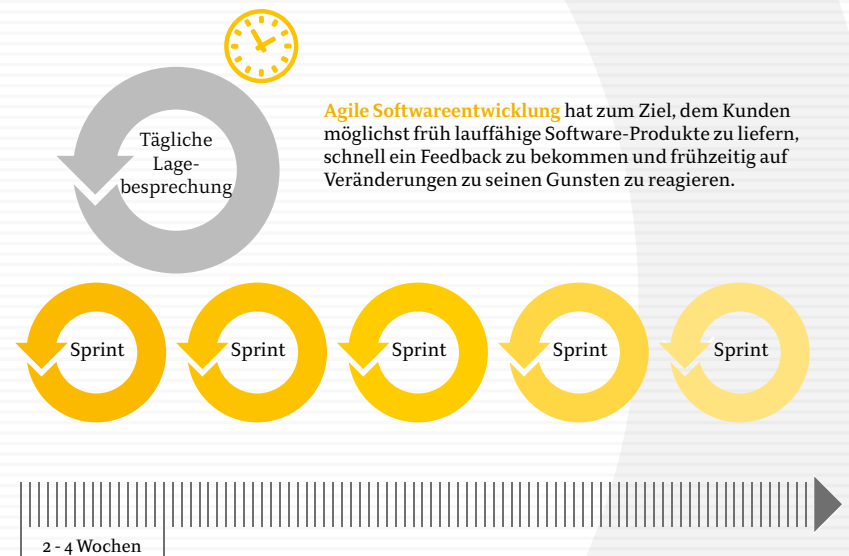
Product Backlog



Sprint Backlog

### Product Backlog

Liste aller Anforderungen, die der Product Owner nach seinen Prioritäten gewichtet. Der Product Owner ist der Kunde selbst oder ein Projektverantwortlicher, der in dessen Rolle schlüpft.



**Agile Softwareentwicklung** hat zum Ziel, dem Kunden möglichst früh lauffähige Software-Produkte zu liefern, schnell ein Feedback zu bekommen und frühzeitig auf Veränderungen zu seinen Gunsten zu reagieren.

### Sprint Backlog

Der Teil der Liste, der im nächsten Sprint umgesetzt wird

### Sprint

In mehreren einzelnen Zyklen werden die Anforderungen abgearbeitet. Am Ende eines Sprints kann eine lauffähige Funktionalität stehen, das Inkrement.



## Agile Transformation: Die sieben wichtigsten Fachbegriffe



**Agilität:** Eine neue Art der Unternehmensorganisation, die sich durch eine nicht hierarchische, proaktive und selbstbestimmte Zusammenarbeit meist interdisziplinärer Teams mit Fokus auf den Bedürfnissen der Kunden auszeichnet.



**Sprint:** Ein relativ kurzer Zeitabschnitt (oft nur wenige Wochen), in dem agile Teams gemeinsam neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Die dabei festgelegten Ziele und Maßnahmen werden fortlaufend überprüft und können sich jederzeit ändern, falls dies erforderlich wird.



**Wasserfallmodell:** Methode des klassischen Projektmanagements, bei der von Beginn an alle Entwicklungsphasen über meist längere Zeiträume hinweg feststehen und schließlich stringent (unflexibel) abgearbeitet werden. Das Wasserfallmodell wird zunehmend vom agilen Teamwork abgelöst.



**Scrum:** Eine Methode der Organisation agiler Teams, die ursprünglich aus der IT-Entwicklung stammt und infolge des „Agilen Manifests“ entstand. Scrum dient mittlerweile in vielen Unternehmensbereichen als Rahmen (Framework) für Meetings, Entscheidungen und die Überprüfung von Ergebnissen der agilen Zusammenarbeit.



**Holokratie:** Der Begriff geht auf den US-amerikanischen Softwareentwickler Brian Robertson zurück, der 2007 erstmals die sogenannte Holokratische Verfassung vorstellte, die seither kontinuierlich weiterentwickelt wird, um Entscheidungsfindungsprozesse in Organisationen transparent zu gestalten und dabei möglichst jedem Mitarbeiter die Möglichkeit einer Beteiligung daran einzuräumen.



**New Work:** Sammelbegriff für verschiedene neue Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen, auch unter der Bezeichnung „Arbeit 4.0“ bekannt. Dahinter steht der Entwurf des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, der eine veränderte Wirtschafts- und Gesellschaftsform fordert, die den Menschen mehr Selbstbestimmung, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft einräumt.



**Design Thinking:** Erfinderisches Brainstorming in interdisziplinären Teams – mit dem Ziel, Entwicklungen anzustoßen, voranzubringen, zu überprüfen und dabei etwaige „Stolpersteine“ gemeinsam kreativ zu überwinden.



*„Ich komme aus dem klassischen Projektmanagement. Das bedeutet oft lange Strecken vom Konzept bis zum Ergebnis – was nicht mehr so ganz in die Zeit passt, weil zunehmende Veränderungen bei unseren Kunden zu einem erhöhten Korrekturbedarf führen. Deshalb habe ich mich für die Qualifizierung zum Agile Coach an der ADG entschieden. Es geht mir darum, das Handwerkszeug für agiles Arbeiten sowohl in meiner eigenen Filialdirektion umzusetzen als auch an Kollegen in anderen Direktionen weiterzugeben. Man spürt: Die Referenten der ADG sind Profis, die wissen, wovon sie reden. Die Ausbildung ist dadurch sehr hochwertig.“*

Gerwin Tasche, Sales Manager, R+V Versicherung