

Petrivisionen – 07. April 2018 – Impulsvortrag zum Thema Veränderungen

Sie sind Entwickler in einem Software-Unternehmen und bekommen den Auftrag, für einen Kunden eine neue Abrechnungssoftware zu entwickeln. Der Kunde ist ein mittelständisches Unternehmen. Seine Auftragslage ist super. Er will, dass die Abrechnung schneller und effizienter wird. Sie als Entwickler haben jetzt sechs Monate Zeit.

Sie machen einen Plan – nacheinander werden die nötigen Arbeitsschritte notiert, was bis wann fertig sein muss, welcher Kollege vielleicht noch das eine oder andere feature dazu liefern muss, wann derjenige da ist, wann er anfangen kann. Und dann passiert es: Die sechs Monate sind fast rum. Sie präsentieren dem Kunden das nahezu fertige Ergebnis. Der Kunde verdreht die Augen und sagt: „so habe ich mir das aber nicht vorgestellt“, die eingescannten Rechnungen sollten ja auch in das interne Buchungssystem unserer Steuerabteilung übertragen werden...tja, eine neue Anforderung, von der Sie heute zum ersten Mal hören. Und das heißt? Sie müssen locker noch mal zwei bis drei Monate investieren. Verlorene Zeit, unzufriedener Kunde, das Geld kommt nicht in die Kasse.

Was ist passiert? Nun, die Kundenanforderung hat sich mitten drin verändert und Sie haben es nicht gemerkt, konnten nicht reagieren, nicht agieren – haben eben den Plan abgearbeitet und das Wichtigste vergessen – nämlich immer wieder zu schauen und zu fragen, ob es das ist, was der Kunde will, wofür er bezahlt.

Die Dinge ändern sich schneller als früher, und der Konkurrenzdruck wächst. Um bei dem Beispiel zu bleiben: Wenn ein Dienstleister die Software nicht so oder nicht so schnell hinbekommt, wie der Kunde es will, geht der eben zum Nächsten.

Nach dem Industriezeitalter und der Wissensgesellschaft befinden wir uns jetzt in der so genannten VUCA-Zeit: Volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Das klingt beängstigend. Aber das muss es nicht sein. Denn was heißt das für unseren beruflichen Alltag? Muss jetzt jeder „agil“ werden? Sich bewegen, ständig auf dem Sprung sein? Braucht jeder die Fähigkeit, seine Arbeitsweise ständig an veränderte Bedingungen anzupassen, die Arbeit völlig transparent zu machen und Organisationsstrukturen zu verändern, damit Entscheidungen schneller von den Richtigen getroffen werden können?

Nun, vielleicht muss das nicht jeder, und es gilt sicher auch nicht für alle betrieblichen, wirtschaftlichen Abläufe. Aber viele werden es wohl oder übel müssen, auch wenn die Risiken ihnen hoch erscheinen. Was es aber vor allem ist, es ist eine Chance. Denn es gibt gute und schon erprobte Strategien und Hilfsmittel, mit denen man diesen Veränderungen begegnen kann.

Es ist die Chance, sich selbst zum Gestalter dieser Veränderungen zu machen. Kundenanforderungen erstmal aufzunehmen, auszuprobieren, dann dem Kunden vorzustellen, entsprechende Rückmeldung sofort zu adaptieren, um zu switchen, sich den Freiraum dafür zu geben – was nicht heißt, planlos zu sein, aber eben Arbeitspakete, Themen verdaulicher zu machen, kleinteiliger, ausprobieren, testen, Misserfolge riskieren und vor allem das Ganze in kürzere zeitliche Intervalle aufzuteilen.

Die so genannten agilen Methoden helfen da ungemein, basieren aber alle zunächst auf einem Wertekanon.

Kollegen, Teams und Unternehmen suchen nach besseren Wegen, Produkte (oder Lösungen, oder Dienstleistungen) zu entwickeln, in dem sie eigenverantwortlich handeln und anderen dabei helfen, dies zu tun.

Dabei gilt – verkürzt gesagt:

1. Wichtig ist, mit den Kollegen und Kunden zu reden. Weniger wichtig ist, sich an bestimmte Methoden und Verfahrensregeln zu halten.
2. Wichtig ist, dass die Produkte funktionieren. Weniger wichtig ist, dass haarklein dokumentiert ist, wie sie zustande gekommen sind. (natürlich immer soweit das zulässig ist)
3. Wichtig ist die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Weniger wichtig sind die Vertragsverhandlungen.
4. Wichtig ist, dass Dinge gleich verändert werden, wenn es nötig ist. Weniger wichtig ist, dass der Plan eingehalten wird.

Das Ziel ist klar definiert. Das Team arbeitet in eigener Verantwortung und bestimmt seine Arbeitsweise selbst. Das macht es den Mitgliedern leicht, Sinn und Wert ihrer Arbeit zu erkennen.

Innerhalb des Teams gibt es keine Hierarchie. So werden die Kompetenzen aller Teammitglieder genutzt. Sie haben sich von vornherein auf das verständigt, was am Ende herauskommen soll. Es wird regelmäßig überprüft, ob die Anforderungen, mit denen sie ihre

Arbeit begonnen haben, immer noch stimmen.

Die Themen werden gesammelt, werden nach Wichtigkeit geordnet und in die richtige Reihenfolge gebracht. Und ja, es gibt einen so genannten „Owner“, der die wirtschaftliche Verantwortung trägt, der dem Team die Ziele vorgibt, der auch die Prioritäten vorgibt, aber eben immer nur das „WAS“, nie das „WIE“. Die Teammitglieder benennen gemeinsam die Aufgaben und verteilen sie. Jeder übernimmt Verantwortung für seine Aufgaben und löst sie selbständig. So genannte sprints werden bestimmt – das heißt die Dauer von ein, zwei oder drei Wochen, in denen Aufgaben erledigt und gemeinsam gesetzte Ziele erreicht werden. An großen Meta-Plan-Wänden befinden sich nach Priorität sortierte zahlreiche Zettel, auf denen steht, wer was mit welchem Ziel zu tun hat.

Täglich, oder aber zwei, drei Mal die Woche kommt das gesamte Team zusammen. Alle stehen gemeinsam vor einer Meta-Plan-Wand. Jeder beantwortet die Frage: Was hat mich gehindert, was hat mich beflügelt, bei der Erledigung meiner Aufgaben.....darum geht es. So können die Kollegen direkt und unmittelbar helfen, bevor die Probleme groß werden. Und am Ende eines jeden sprints, geht es darum, dass das vorgenommene Ziel erreicht wurde.

Kurze Abstimmungsschleifen, schnelles anpassen. Alle sehen, wo man steht, wie es läuft. Voneinander lernen und aufeinander reagieren. Klar, das erzeugt ein hohes Maß an Transparenz und das ist nicht immer nur einfach. So wird vielleicht offensichtlich, dass es immer wieder bei einer Person hängt, dass da Dinge nicht voran kommen. Das Team wird es sehen, es ansprechen, nach Lösungen suchen und die Fähigkeiten des Einzelnen nutzen. Vielleicht übernimmt ein anderer Kollege die Aufgaben, vielleicht braucht es Verstärkung im Team. Solange alle sich dem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen, ist das Vertrauen in die Fähigkeiten des Einzelnen fast immer gerechtfertigt.

Und – es hilft nicht nur der Sache, es gibt Stabilität in einer instabilen Umgebung. Es gibt Vertrauen, es hält die Dinge in Balance durch entsprechende Achtsamkeit. Und am Ende macht es sogar Spaß. Ob das eine permanente Überforderung darstellt? Nein, das tut es nicht – es ist nur eine andere Art zu arbeiten, es überträgt Verantwortung auf diejenigen, die die Arbeit tatsächlich machen.

Und so können wir den großen Aufgaben, vor die uns ständige Veränderung stellt, ihren Schrecken nehmen, wenn wir sie in kleine Teile zerlegen, verdaulicher machen, erstmal auf das Wichtigste

konzentrieren. Dann erscheint es auch gar nicht mehr so dramatisch. Das ist sicher nur eine Antwort auf die ganze Unsicherheit der Vuca-Zeit, aber es ist eine: Es kommt nicht auf den einen großen Wurf an, sondern auf kleinteilige, pragmatische Arbeit, die dennoch großes erreichen kann. Damit wären Veränderungen vor allem eine Chance, vermeintliche Hilflosigkeit zu überwinden, sich selbst zum Gestalter zu machen, und neue Wege auszuprobieren – auch auf die Gefahr hin zu scheitern.