

GOING AGILE

»lass mal los!«

philstauffer.de

GOING AGILE – Lass mal los!

Ich sag es gleich vorweg, Sie lesen hier keinen wissenschaftlichen Text, nichts, was durch Studien und Paragraphen belegt wäre. Was ich Ihnen erzähle stammt aus 20 Jahren Erfahrung. Als Kreativchef in großen und in kleinen Agenturen, als freier Berater, als Trainer und als Coach.

Die Zeit vor Liquid Cocaine...

Vor 20 Jahren hat kaum einer über Agilität geredet. Die Produktzyklen waren noch um einige Jahre länger, die Wettbewerber überschaubarer und die Bedürfnisse der Kunden richteten sich nach dem Angebot. Wenn es, sagen wir, fünf Farbvarianten eines Produkts gab, dann wurde eine Farbe davon zur persönlichen Lieblingsfarbe erklärt, und der Hersteller sprach von Individualisierung. Starbucks hatte noch keine Kundenkreationen von Getränken wie Liquid Cocaine und London Fog im Programm.

Heute bietet Starbucks seinen Gästen insgesamt 87.000 Varianten, fast allesamt von eben diesen Gästen entworfen. Bei Lego kann ein Kunde auf der Website einen Vorschlag machen, was Lego auf den Markt bringen sollte. Findet er mehr als 10.000 Zustimmungen, wird der Vorschlag umgesetzt. Damals gab es zwischen Kunde und Unternehmen klare Grenzen, Vorschläge von Kunden wurden eher belächelt, Online-Bewertungen waren kein Thema. So tief wie der Graben zwischen den beiden Polen des Markts, so klar war auch die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben. Die meisten von uns hatten einen Ort wo sie Geld verdienten und einen Ort, wo sie es wieder ausgaben. Der Ort zum Geld verdienen hieß Arbeit und der Ort, für den wir Miete überwiesen oder einen Immobilienkredit abbezahlten, den nannten wir Zuhause. Auf dem Weg vom Zuhause zur Arbeit waren die meisten von uns nicht zu erreichen. Im Jahr 2000 kam das Ericsson T39 auf den Markt. Es war das erste Handy mit Bluetooth, das Nokia 8310 folgte kurze Zeit

später. Es war das erste Handy mit Ukw-Radio. Das iPhone brauchte noch 7 Jahre bis zu seiner Geburt. GPRS zur Datenübertragung kam gerade auf, da hatte der normale Mensch noch sehr viel Zeit, einfach in die Gegend zu gucken, während das Handy vor sich hinrödelte. Vom Smartphone sprach noch niemand. Zu Recht, denn nichts an den klobigen Tastaturdingern war aus heutiger Sicht smart. Das Auto hatte noch eine mächtige Bedeutung, es war eine Rezension des eigenen Lebens, ein Statement darüber, was man erreicht hatte, und wer man sein wollte. Das eigene Auto gehörte zur Person, in den Besitz eines einzelnen Menschen. Autos wurden nicht geteilt, sie wurden erobert durch jahrelange Arbeit und standen wie Trophäen vor der eigenen Haustür. Autonomes fahren wurde eher mit freier Wahl der Geschwindigkeit übersetzt, als mit wegweisender Technologie. Fuhrparkleiter in Unternehmen forderten von Fahrzeuglieferanten noch keine Mobilitätskonzepte, sondern Navigationsgeräte,

die durch den Wegfall der gezielten Verschlechterung des GPS Signals durch das US-Militär auch für die zivile Nutzung erschwinglich wurden. Führungskräfte in Konzernen beschäftigten sich mit Prozessoptimierung, Boni und Zielvorgaben. Manchmal auch mit Eckbüros, Felgen für ihre Dienstwagen und Eames-Chairs für ihren Meetingraum. Die Aufgabe von Führungskräften war es, ihre Mitarbeiter zu managen, sie optimal in einen Wertschöpfungsprozess einzubinden. Die Mitarbeiter arbeiteten für den nächsten Karriereschritt, dachten ans Weihnachtsgeld und an die Kündigung, um endlich das machen zu können, was sie schon immer wollten. Die Flut der Ratgeber war schon groß aber noch nicht so inflationär wie heute, weil das Publishing noch nicht gänzlich digitalisiert war und man in den meisten Fällen einen Verlag brauchte, um ein Buch zu veröffentlichen. Selfpublishing war noch keine Option und so saß man auch schon in den 00er-Jahren in diesen zähen Meetings bei schlechtem

Filterkaffee und der pappigen Keksmischung von Aldi, träumte von einer besseren Zukunft und vom Ende des Vortrags, der dank überfüllter Powerpoint-Charts und schlechter Moderation einer einzigen Quälerei glich. Es war die Zeit, als man mit Bgriffen wie Kontrolle und Planbarkeit noch wohlwollende Aufmerksamkeit vom Chef bekommen konnte. Zuhause hatten die Fernseher 4:3 Format und wogen an die 50 Kilo. Der erste Plasma Bildschirm von Pioneer kostete um die 13.000 Euro, mit LCD sanken Preis und Gewicht. Russel Crowe kämpfte in „The Gladiator“ mit brachialen Mitteln für eine gerechtere Welt, ein Abgesang auf das Patriarchentum in Dolby Digital EX. Celine Dion und AC/DC hatten Nr. 1 Hits in Deutschland, handgemachte Musik, klassischer Aufbau, Strophe-Refrain-Strophe-Refrain (mind. 3 Wiederholungen) - und epischer Schluss. Keine künstlerischen Überraschungen, dafür zuverlässige Dienstleister kreativer Standardware. Wer Zuhause eine italienische Siebträger-Kaffeemaschine hatte, galt als

Nerd. AOL Time Warner waren noch Internetgiganten, die Dotcom Blase platze, Yahoo spielte eine Rolle in der Internetwelt, die Telekom bewarb ihren Börsengang mit dem Begriff „Volksaktie“ und Agenturen rätselten, wie sie mit dem Internet Geld verdienen konnten. Bertelsmann schloss einen Kooperationsvertrag mit der Musiktauschbörse Napster. Der Musikverkauf über eine Onlineplattform, war für den Gütersloher Medienkonzern ein gewaltiger Schritt, der dann aber mehr Rechtstreitigkeiten als kreativen Output produzierte. Das Fraunhofer Institut hatte gerade die Software MP3 entwickelt. Kaum ein Mensch hörte Podcasts, es gab noch keinen Kanal mit Millionen Viewern. Bis zur Gründung von Youtube sollten noch 5 Jahre vergehen und ein Videoclip im Internet hatte nicht die Macht, eine Volkspartei in arge Verlegenheit zu bringen. Bis zur „Die Zerstörung der CDU“ von Rezo sollten noch 19 Jahre vergehen.

Schöne, überschaubare Tage.

Freundeskreis heißt jetzt Community

So war die Welt um die Jahrtausendwende. Was sich radikal geändert hat, ist die Geschwindigkeit, das Tempo der Veränderung. Nach dem Mooreschen Gesetz verdoppeln sich alle 18 Monate die Transistoren, die sich auf einem Prozessor befinden. Also alle 18 Monate wird ein Rechner doppelt so leistungsfähig. Damit werden immer komplexere Aufgaben möglich. Dazu die größere Bandbreite für die Datenübertragung, G5 steht vor der Tür, autonomes Fahren rückt in erlebbare Nähe, Zyklus von Produkten und Software wird immer kürzer. Da hat man gerade gelernt, wie das verdammte Ding und die Software funktioniert, freut sich über die neu erlangte Fähigkeit und schon ändert sich wieder alles. Man beginnt von vorn. Für die Digital Natives ist das Alltag. Das sind diejenigen, die sich mit größter Selbstverständlichkeit in den digitalen Welten bewegen, agiles Leben atmen und es von Geburt an kennen. Diejenigen, die digitales Leben

mühsam lernen mussten, sind die Digital Immigrants. Für die Immigrants ist manchmal ein Facebook-Profil schon die Turmspitze, während Facebook auf Natives wie ein digitales Altenheim wirkt. Man bleibt eben gerne unter sich in der Community. Freundeskreis war gestern. Jedem sein Zuhause. Die Community zieht weiter, sobald sie sich im digitalen Zuhause nicht mehr wohl fühlt. Lösungen gibt es im Überfluss. Das Hauptkennzeichen der Digital Natives: Loyalität hat man nur noch gegenüber seinen eigenen Bedürfnissen. Was nicht mehr zum Lifestyle passt, wird gnadenlos aus dem Leben geschmissen. Loyalität zu einem Unternehmen? Pah, warum auch? Im Zentrum steht nicht der Diskurs oder der Status, sondern das Bedürfnis, der eigene Need. Was zählt ist Customer Centricity. Was will ich und wie kriege ich es? Hilft das Angebot, mein Bedürfnis zu befriedigen? Wie schnell? Wie unkompliziert? Wie menschlich? Mache ich dabei eine außergewöhnliche Erfahrung, oder verschwende ich Lebenszeit, indem ich mit

nicht ausgereiften Produkten herumschlagen muss? Radical Thinking. Es geht nicht mehr darum, noch eine weitere App zu entwickeln oder einen neuen Kanal. Niemand braucht weitere Produkte, die Wohnungen und Häuser sind bis unters Dach gefüllt mit Dingen. Was dringend gebraucht wird, ist Vereinfachung und Klarheit. Auch in der Kommunikation. Unsere Zeit wird zur wertvollsten Ressource, Lebenszeit zu verschenken zum Super-GAU. Nichts ist schlimmer, als in einer sinnbefreiten Umgebung in quälend langsamen Prozessen festzustecken. Wer heute ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich auf den Markt bringen will, der muss das komplexe Zusammenspiel von Angebot, Design und User-Experience auf den Punkt bringen und bis ins kleinste Detail beherrschen. Niemand braucht Apps, niemand braucht Handys, niemand braucht Autos, niemand braucht Laptops oder Tablets mit Pencil. Sie sind nur Mittel zum Zweck. Die Werkzeuge müssen perfekt funktionieren, damit Zeit fürs Wesentliche bleibt.

Wir wollen Erfahrungen machen. Bei jeder Benutzung wieder. Nokia hat es verschlafen zu erkennen, dass das Telefon nicht nur zum Sprechen da ist, sondern um Konnektivität herzustellen. Bei dem Claim »connecting people« könnte man da leicht sarkastisch werden. Anton Schlecker, insolventer Inhaber der Drogeriekette Schlecker, hat gedacht, in hässlichen Umgebungen schlecht bezahlte Mitarbeiter zum Einkaufserlebnis umdeuten zu können. Quelle hat sich so sehr ins Blättern von Katalogen verliebt, dass sie gar nicht mitbekommen haben, dass Wischen und Klicken das neue Blättern ist.

Verliebt ins Loslassen

Agil zu sein, heißt vor allem, verliebt zu sein ins Loslassen. Sich zu öffnen für neue Perspektiven. Sich einzulassen auf Veränderung. Der erste Hersteller von Elektro-Lieferfahrzeugen, war nicht ein großer Automobilkonzern, sondern ein Spin-Off, welches

aus der RWTH Aachen hervorgegangen ist und mit dem Investor Deutsche Post unter dem Namen „StreetScooter“ e-Lieferfahrzeuge herstellte. Unternehmenskultur und soziale Verantwortung spielen bei der Veränderungsgeschwindigkeit eine große Rolle. Ein über 100 Jahre am Markt etabliertes Familienunternehmen ist kein Start-up. Der Stolz einer ganzen Dynastie, die soziale Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern, ein über Jahrzehnte bewährtes Geschäftsmodell machen aber Veränderung nicht einfacher. Dabei bedeutet Agilität eben nicht, Tradition und Bewährtes über Bord zu werfen. Agilität ist ein ständiges Verschmelzen mit der Umgebung, dem Markt, den Möglichkeiten. Loslassen muss man zuerst sein eigenes Gedankenmuster.

Sich von lieb gewonnenen Gewohnheiten zu trennen, stößt verständlicherweise auf Widerstände. Diese Widerstände äußern sich gerne in einer Empörungskultur. Da fallen dann Sätze wie „früher

war alles besser, bei uns im Team herrscht ein guter Zusammenhalt, was sonst passiert interessiert mich nicht!“ oder besonders oft gehört: „haben wir schon gemacht, bringt nichts!“ Es ist eben nicht einfach und Widerstand normal. Wer aber erfolgreich unterwegs sein will, der muss nach der Empörung den nächsten Schritt machen.

Die durch Empörung festgestellten Kritikpunkte müssen gemeinsam angegangen werden. Auf sämtlichen Ebenen des Unternehmens. Agilität bedeutet, für seine Kunden das optimale Unternehmen zu schaffen. Das geht nur durch ständige Veränderung. Deswegen benötigt Agilität vor allem viel Empathie.

Agiles Arbeiten ist kein technischer Prozess, der sich installieren lässt und den man upgraden kann, sondern hinter Agilität steht immer ein einzelner Mensch. Der kann Inhaber, Entrepreneur, Führungskraft, Produzent oder Pförtner sein.



Es geht bei Agilität nicht darum, Etiketten auf Verpackungen zu kleben, sondern in den Köpfen der Menschen einen Perspektivwechsel anzustoßen. Eine Veränderung des eigenen Mind-Sets zu erreichen.

Dafür müssen wir das WARUM eines Einzelnen verstehen. Warum handelt er, wie er handelt? Welche Wirkung erzeugt sein Beitrag innerhalb des Unternehmens und in der Gesellschaft? Wie lassen sich seine Fähigkeiten, mit denen des Unternehmens verschmelzen? Verstehen bedeutet hier Zuhören und Fragen stellen. Da die meisten Menschen aber sehr nett sind, lügen sie auch gerne. Sie sagen nicht direkt, was sie denken oder fühlen. In der europäischen Kultur vielleicht noch am ehesten, in asiatischen Umgebungen unvorstellbar. Für uns heißt das, dass Fragen und Interviews alleine nicht ausreichen, um ein tiefes Verständnis der Situation zu bekommen. Wir müssen zusätzlich beobachten, was die Person tatsächlich macht, welche Bewegungen, welche Umgebungen und Notwendigkeiten, welche Ablenkungen und Bedarfe sie beeinflussen. Aus diesen Informationen und Beobachtungen ergibt sich der Standpunkt handelnder Personen. Der Standpunkt, den sie einnimmt, wenn sie auf Produkt oder Service schaut.

Das ist der entscheidende Standpunkt. Er definiert, wo das Bedürfnis der Person liegt, was ihr am meisten hilft, ihr Ziel zu erreichen, ihr Bedürfnis zu befriedigen. Wenn der Gast eines Hotels auf seinem Zimmer gerne den Fernseher einschaltet und dann die Auswahl von über 80 Kanälen in einem linearen Suchsystem hat, das er über eine Fernbedienung mit geschätzten 30 Knöpfen steuert und 10 Minuten damit verbringt, seinen gesuchten Sender zu finden, dann ist das verschwendete Lebenszeit. Da hilft auch das ausgedruckte Programmpapier nicht weiter. Die User Experience ist negativ und wird mit dem Hotel verknüpft, was zu einer negativen Bewertung über die Onlineportale führt. Diese kleinen, tagtäglichen Hindernisse summieren sich zu einer großen Wand, die wir jeden Tag überwinden müssen.

Jedes Unternehmen, das durch einfache Werkzeuge dabei hilft, einen Stein aus der Mauer abzutragen, die uns daran hindert, unsere Motivation fließen zu lassen, ist herzlich willkommen.

Unternehmen, die uns unser Leben leichter machen, haben eine Zukunft. Das hat nichts mit Marketing zu tun, sondern, so kitschig es klingt, mit Liebe zum Kunden.

Schwierige Ehepaare zu beraten ist die Zukunft

Die Zukunft eines Handwerkers wird nicht in der Wahl der richtigen Werkzeuge oder im Warenwirtschaftssystem liegen. Optimale Prozesse zur Erfüllung ihrer Aufgaben werden alle Handwerker haben. So entsteht kein signifikanter Wettbewerbsvorteil. Perfekte, digitale Prozesse sind die Basis, um überhaupt am Wettbewerb teilnehmen zu können. Ein echter Vorteil liegt in der Beantwortung der Frage, ob er in der Lage ist, sich auf seine Kunden einzustellen. Ob er sie versteht, ihnen zuhören kann und dank der gesammelten Informationen so empathisch wie konstruktiv seinen Lösungsansatz erläutern kann.

Dafür braucht er Social-Skills. Damit aus einem, sagen wir einstündigen Gespräch mit einem schwierigen Ehepaar, für den Handwerker ein Auftrag folgt, braucht er ein feines Gespür dafür, wann er welchen Vorschlag unterbreitet. Dazu perfekte Prozesse, die ihm genau die Daten zur Verfügung stellen, die in dem Moment die größte Relevanz für das Gespräch haben. Auf einem iPad herumzuwischen, um die richtige Powerpointfolie zu finden, ist nicht digital, sondern lästig.

Agilität in heutigen Unternehmen heißt, Lösungskompetenzen zu entwickeln, die klaren Prozessen folgen. Design Thinking unterstützt bei der Ideenentwicklung. Die daraus hervorgehenden Lösungen müssen auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden.

Dafür eignet sich die Business Model Canvas. Dann folgt die Umsetzung. In Lean-Management Systemen. Die Produktion wird mit Scrum gesteuert. Agiles Arbeiten bedeutet, schnell Ergebnisse zu

produzieren, die früh am Markt getestet werden können. „Fail early and often“ ist eine der Regeln von agilen Methoden.

Die Zeit der langen Konzepte ist vorbei.

Feedback vom Anwender ist das wichtigste Steuerungstool zur Risikominimierung. Möglichst früh viele Fehler zu machen, wird damit zum Turbo für erfolgreiches Handeln. Eine offene Fehlerkultur ist Voraussetzung bei der Implementierung agiler Methoden. Deswegen brauchen alle im agilen Prozess involvierten Personen das richtige Mind-Set. Es braucht eine innere Haltung zur veränderten Arbeitsweise. Ein kreativer Think-Tank, weit ab vom wirklichen Geschehen, ist nicht agil, sondern nur das Privileg weniger, sich eine kurze Zeit lang austoben zu können.

Ein Fußballkicker und 5 bunte Kissen sind keine agilen Methoden, sondern ein Fußballkicker und 5 bunte Kissen. Punkt. Es braucht über die gesamte

Organisation hinweg ein Leitplankensystem aus Werten und messbaren Zielen, damit die Transformation gelingt. Das ist ein behutsamer Prozess, der mit den vorhandenen Werten zusammengebracht werden muss.

Kulturen müssen sich ergänzen, nicht im Wettbewerb stehen.

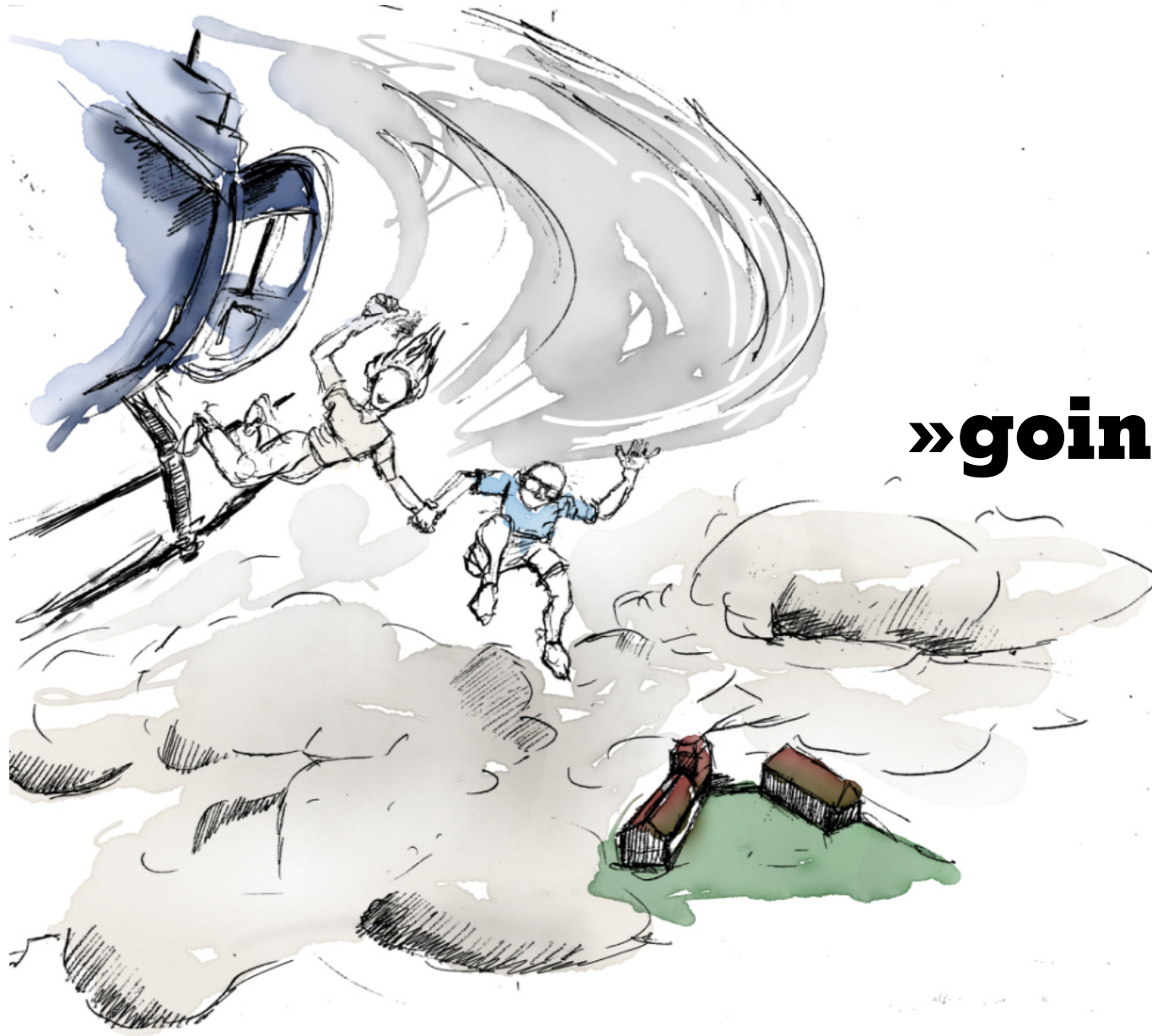
Dass sich die Mühe lohnt, ist offensichtlich. Wer von uns würde heute noch gerne mit einem Nokia 8310, einem 50 Kilo schweren Fernseher im 4:3 Format, einer APP, die nur eine mobile Homepage ist, GPRS und Status orientierten Chefs, die sich mit der Konfiguration ihrer SUVs beschäftigen, den Tag verbringen? Wir alle wollen ein einfaches, ein unkompliziertes Leben. Wir wollen gesehen, gefordert werden und wir wollen zu einer Gruppe gehören, mit der wir uns identifizieren können. Dafür brauchen wir bestimmte Produkte und

Services, die wir gerne von Menschen erwerben, die wir mögen. Damit das alles auch klappt, müssen wir uns genauso verändern, wie sich das Leben um uns verändert.

Noch nie hatten Unternehmen und ihre Mitarbeiter Zugriff auf so viele Produktionsmittel zu bezahlbaren Preisen wie heute. Noch nie gab es eine solche Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten. Noch nie waren wir so schnell in der Umsetzung wie heute und noch nie wurden aus kreativen Ideen, so viele Unternehmen geboren, wie heute.

Alles gut? Nö, natürlich nicht!

Aber wir können viel draus machen, wenn wir loslassen!



»going agile!«

