

Vorausschauende Risiko-  
steuerung mit RPA • 17

Finance Excellence mit einer  
zentralen Finanz-Plattform • 24

Agiles Mindset – Zaubertrank  
mit Nebenwirkungen • 44

# REthinking: Finance

2 • 2019

April 2019  
1. Jahrgang

Chefredakteure  
Prof. Dr. Uwe-Wilhelm Bloos  
Prof. Dr. Mike Schulze

[www.rethinking-finance.com](http://www.rethinking-finance.com)

DIGITAL FINANCE • FINANCE EXCELLENCE • PEOPLE & CULTURE • BUSINESS ORGANIZATION



TITELTHEMA • 4

## Reaktionsfähig in stürmischen Zeiten

Wie Szenarioplanung und künstliche  
Intelligenz die strategische Finanz-  
planung revolutionieren

Handelsblatt  
FACHMEDIEN

Owlit<sup>®</sup>  
Suchen. Finden. Wissen.

# Agiles Mindset – Zaubertrank mit Nebenwirkungen?

Beschäftigt man sich intensiver mit den Themen New Work und Leadership, scheint es fast so, als sei agiles Arbeiten eine Art Zaubertrank. Man nimmt einen großen Schluck aus der agilen Pulle und die Arbeit in den Unternehmen läuft selbstorganisiert und vor allem schneller als vorher. Wenn es einen solchen Zaubertrank gäbe, welche Zutaten bräuchte er, um wirklich so wirken zu können? Und kann agiles Arbeiten außerhalb der Softwareentwicklung überhaupt sinnvoll sein?

Text — Birgit Schumacher

## Scrum

ist ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ zu arbeiten, um Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.

**A**gile Arbeitsmethoden wie Scrum basieren auf Prinzipien. Diese Prinzipien wirken wie Leitplanken. Orientiert man sich an diesen, kann man agile Methoden und Werkzeuge unternehmensspezifisch anpassen, ohne Gefahr zu laufen, nur agile Hüllen aufzubauen, die aber inhaltlich wenig mit dem zu tun haben, wofür das Agile Manifest<sup>1</sup> steht: Eine schlankere und flexiblere Vorgehensweise im Vergleich zur klassischen Softwareentwicklung.

Die wichtigsten agilen Prinzipien lauten: Beobachten und Anpassen, Transparenz, Priorisierung sowie Kundenfokus (siehe Abbildung 1). Da ist zunächst nicht so viel Neues dabei. Aber was ist es nun, was dieses agile Arbeiten so erfolgreich macht? Es ist das Zusammenspiel dieser Prinzipien, die sich in den Rollen und Prozessen des agilen Frameworks abbilden.

Damit dieses Zusammenspiel überhaupt gelingen kann, braucht es noch mehr. Viele sprechen an diesem Punkt von dem so genannten „Agilen Mindset“, einer Art Haltung, einem bestimmten Menschenbild. Zwischen dem agilen Mindset und den Prinzipien besteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Erst mit diesem Mindset werden die agilen Werkzeuge und Methoden ihre volle Wirkung entfalten können.

## Zusammenspiel der Prinzipien anhand eines Scrum-Prozesses

Die US-Amerikaner Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwarfen Scrum<sup>2</sup> Anfang der 1990er-Jahre als ein Vorgehensmodell für das

Projekt- und Produktmanagement, welches vor allem im Kontext von Software-Entwicklungsprojekten eingesetzt wurde. Das Modell wird seitdem kontinuierlich weiterentwickelt und kommt mittlerweile häufig zum Einsatz, wenn es darum geht, Unternehmen wandlungsfähig zu machen.<sup>3</sup>

Im Folgenden betrachten wir das Zusammenspiel der oben definierten Prinzipien am Beispiel eines solchen Scrum-Prozesses.

Diesen Prozess kann man seitens der Verantwortlichkeiten sehr klar den drei Rollen eines Scrum Teams zuteilen (siehe Abbildung 2):

### Der erste Bereich fällt in die Verantwortung des Product Owners:

Der Product Owner definiert über sein Product Backlog, den langfristigen Plan, was der Kunde will und was als Nächstes umgesetzt werden muss, damit der Nutzen des Kunden maximiert wird.

Im Backlog finden sich die drei Prinzipien Transparenz, Priorisierung und Kundenfokus wieder. Diese drei Prinzipien werden im nächsten Prozessschritt, der Sprint-Planung, weiter geschärft. Hier wird konkret definiert, welche der Kundenanforderungen im nächsten Sprint, also der nächsten Umsetzungsphase, entwickelt werden sollen.

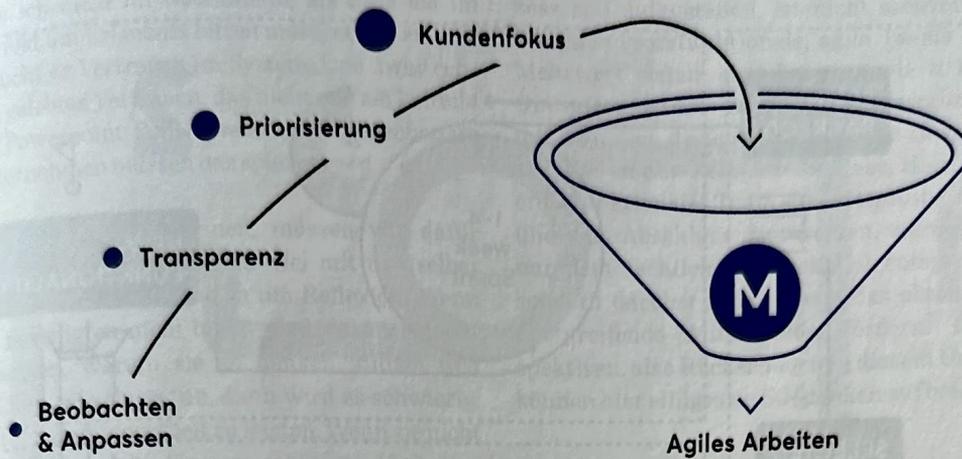
Ein großer Unterschied zum klassischen Projektmanagement liegt darin begründet, dass zu Beginn nur ein grober Überblick über die

<sup>1</sup> Siehe ausführlich zum Agilen Manifest: <https://agilemanifesto.org>.

<sup>2</sup> Vgl. ausführlich zu Scrum: [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org).

<sup>3</sup> Vgl. Krause, *change ment!* 2016 S. 37.

Abbildung 1: Agile Prinzipien



Anforderungen in Form des Backlogs aufgestellt wird. Je näher eine Anforderung an den Umsetzungszeitpunkt rückt, desto detaillierter wird sie ausgeplant und konkretisiert. Mit dem resultierenden Sprint Backlog weiß das Scrum Team sehr genau, was zu tun ist.

Die Selbstorganisation im agilen Arbeiten ergibt sich – anders, als man vielleicht vermuten möchte – aus zielorientierter Priorisierung und einer sehr detaillierten Feinplanung, wenn es zum nächsten Umsetzungssprint geht. Agiles Arbeiten hat demnach nichts mit Chaos oder Planlosigkeit zu tun. Ganz im Gegenteil: Konsequente Transparenz und Priorisierung machen agiles Arbeiten und Selbstorganisation erst möglich.

**Der zweite Bereich ②, in dem es anschließend in die Umsetzung geht, gehört dem Entwicklungsteam, das die Anforderungen umsetzt:**

Das Team ist völlig frei in der Entscheidung, in welcher Weise es die vom Product Owner priorisierten Anforderungen abarbeitet. Die Teammitglieder arbeiten selbstorganisiert, sobald sie verstanden haben, was genau verlangt ist. Bezüglich des „Wie“ in der Umsetzung sind sie die Experten und können die Aufgaben als crossfunktionales Team unabhängig bewältigen.

**Der dritte Prozessschritt ③, der nach jedem Umsetzungssprint erfolgt, gehört zum Scrum Master:**

Der Scrum Master unterstützt als Coach das Team. Er arbeitet an der Umsetzung nicht konkret mit, sondern begleitet.

Nach jedem Sprint werden zuerst in einem Review mit allen Stakeholdern die Ergebnisse des Sprints betrachtet. Erfüllen die Produktinkremente, also die Fortschritte, die Erwartungen, die als Sprintziel zu Beginn formuliert worden

sind? Verbesserungswünsche werden im Backlog aufgenommen und für einen der nächsten Sprints priorisiert. Hier folgt man dem Prinzip „Beobachten & Anpassen“.

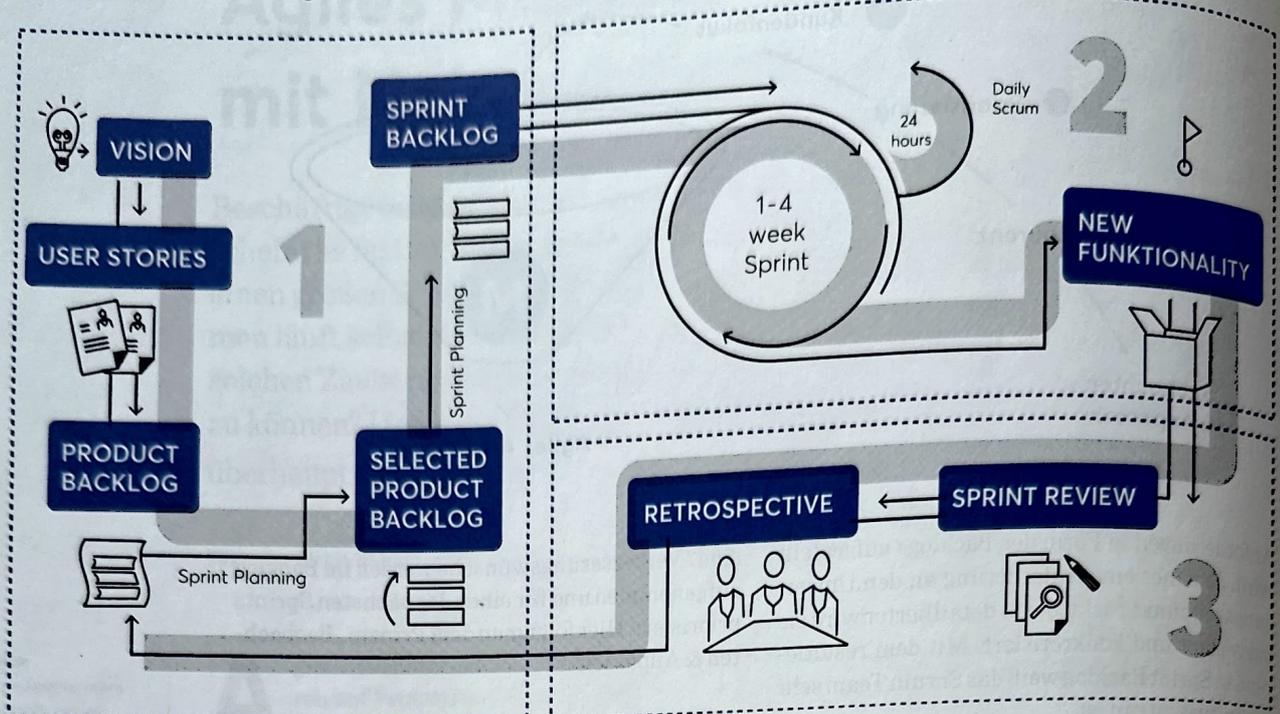
Beobachtet wird aber nicht nur das fachliche Tun, sondern auch das Miteinander. In der Retrospektive wird geschaut, was im Zusammenspiel gut gelaufen ist und was hätte verbessert werden können. Das heißt, hier wird aktiv dazu aufgefordert, Hindernisse und Konfliktursachen proaktiv anzusprechen. Das, was sonst zwischenmenschlich eine Zeitlang unterhalb der Wasseroberfläche gewabert hätte und dann vielleicht explodiert wäre, wird hier an die Wasseroberfläche gebracht – wenn der Scrum Master seine Sache gut macht und die letzte Zutat des agilen Zaubertranks vorhanden ist und wirken kann: das Mindset.

**Und was ist das nun, dieses Mindset?**

Ich nenne es Haltung, die Haltung, „MITEINANDER arbeiten zu wollen“. Das ist die Basis. Ohne dieses Miteinander können die agilen Prinzipien nicht ihre volle Wirkung entfalten.

- **Scrum-Prozess:** Oberbegriff für die Umsetzung eines Projektes nach der Scrum-Methode
- **Scrum Team:** besteht grundsätzlich aus drei Rollen: Product Owner, Entwicklungsteam und Scrum Master.
- **Stakeholder:** Beteiligte bzw. Rollen außerhalb des Scrum Teams: Kunden, Anwender oder das Management.
- **Product Backlog:** langfristiger Plan
- **Sprint:** Umsetzungsphase
- **Sprint Backlog:** Plan für eine Umsetzungsphase
- **Crossfunktionales Team:** Arbeitsgruppe, die aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Funktionen besteht
- **Produktinkremente:** Fortschritte bei der Erfüllung des Auftrags

Abbildung 2: Darstellung des Scrum-Prozesses



### Was kann das Management dafür tun, dass aus einer Gruppe von Menschen ein Team wird?

Ganz einfach: Den Rahmen schaffen. Denn Menschen verhalten sich immer mit Bezug zu dem sie umgebenden System.

Einen Rahmen des Miteinanders zu schaffen, damit die Mitarbeiter selbstorganisiert und selbstverantwortlich arbeiten können und wollen(!), hat viel mit einem selbst, mit demjenigen, der das Miteinander organisiert, zu tun. Das eigene Verhalten trägt zum Ergebnis bei.

### Was bedeutet das in der Konsequenz? Was bedeutet das für das Management?

Ist man die ersten Schritte der agilen Transition gegangen und hat selbstorganisierte Teams etabliert, werden diese selbstorganisiert arbeiten. D.h. wenn alles gut läuft, werden Führungskräfte weniger E-Mails im Postfach haben und weniger Zeit in Eskalationsmeetings verbringen. Das liest sich erstmal gut. Aber wie so oft im Leben ist dies nicht völlig umsonst. Es erfordert im Gegenzug viel Vertrauen. Vertrauen seitens des Managements in seine Mitarbeiter, dass sie die Dinge alleine schaffen. Dass die Mitarbeiter die im Sinne des Unternehmens richtigen Dinge tun. Dass die Führungskräfte für die Umsetzung nicht gebraucht werden. Jedenfalls nicht regelmäßig und besonders häufig.

Die Konsequenz: Das Management wird nicht mehr in regelmäßigen Statuscalls sitzen und im Detail informiert werden.

### Die agile Transition hat gestartet und dann passieren Fehler

Gerade zu Beginn einer agilen Transition kann es holprig sein, die neuen Rollen fühlen sich anders an. Vielleicht noch ein Stückweit zu groß, es fehlt noch an Erfahrung. Zeitgleich befindet sich auch das Management in einer Phase der Veränderung. Es ist nicht mehr in der Tiefe in das operative Geschehen involviert, es erhält nicht wie gewohnt regelmäßige Statusberichte, da die Mitarbeiter im Projekt für die Kunden arbeiten und in dieser Zeit keine Berichte für das Management schreiben.

Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass zumindest in der Anfangsphase Fehler passieren und dass das Management davon erfährt. Gedanken, wie „Was ist da schiefgelaufen? Warum wurde ich denn nicht mal gefragt? Hätte ich doch mal ...“, können da schnell hochkommen. Das ist nur menschlich. Eines unserer drei Grundbedürfnisse ist Sicherheit. Und vermeintliche Sicherheit bekommt man über Kontrolle.

Solche Gedanken sind zunächst einmal nicht schädlich. Je nachdem, wie man damit umgeht, können sie jedoch wie Sprengstoff auf die Zusammenarbeit wirken. Würde die Führungskraft im beschriebenen Fall das Team oder auch nur den Product Owner zum Rapport bitten, würde Vertrauen verloren gehen. Und dann entstünde schnell wieder ein System, in dem Mitarbeiter sich beim Management zunächst rückversichern, bevor sie etwas tun oder entscheiden.

Für ein Mindset im Sinne von „Lieber entschuldige ich mich im Nachhinein, als dass ich im Vorfeld um Erlaubnis bitten muss, etwas zu tun“ braucht es Vertrauen im System. Und zwar echtes, gelebtes Vertrauen, das nicht nur als Leitbild auf Powerpoint-Folien prangt. Die Menschen im Unternehmen müssen das spüren.

Um vertrauen zu können, müssen wir dafür arbeiten. Und das hat sehr viel mit uns selber zu tun. Es geht dabei auch um Reflexion. Wenn die Beteiligten nicht bereit sind, darüber nachzudenken, warum sie so denken, fühlen und handeln, wie sie es tun, dann wird es schwierig, echte Beziehungsarbeit zu leisten. Wenn sie nicht bemerken, welche Konsequenzen ihr Verhalten auf ihre Umwelt hat, wird es schwierig werden, am Miteinander zu arbeiten.

Um gute Beziehungen zu führen, egal ob privat oder beruflich, ist zunächst jeder Einzelne gefragt: Will man überhaupt auch mit denjenigen Kollegen gut auskommen und zusammenarbeiten, die vielleicht anders ticken als man selber? Wenn ja, dann sollte man mit seinem eigenen Verhalten dazu beitragen. Nur darüber hat man Einfluss auf das Miteinander und nur das kann man aktiv selbst steuern.

Das heißt, es geht um Selbstverantwortung. Und zwar für alle. Nicht nur das Management übernimmt beim agilen Arbeiten Verantwortung, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter.

## Nicht nur das Management übernimmt beim agilen Arbeiten Verantwortung, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter.

Die Teams sind dabei nicht nur für den fachlichen Output verantwortlich, sondern auch für das Miteinander. Sie lernen es „on the job“ und nicht auf Kommunikationsseminaren. Es wird damit erfahrbar und wirkt nachhaltig. Retrospektiven erfordern Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungskompetenzen von den Beteiligten. Das sind wertvolle Softskills, die nicht nur von Führungskräften eingefordert werden sollten. Beim agilen Arbeiten ist jeder dazu aufgerufen, sich aktiv in die Beziehungsarbeit einzubringen.

Hier liegt auch der Grund dafür, warum agiles Arbeiten nicht nur im IT-Umfeld sinnvoll und notwendig ist. Dazu ein Beispiel aus dem Finanzbereich:

Einen standardisierten Monatsabschlussprozess agil aufzustellen, ist nicht sinnvoll. Wo hingegen crossfunktionale, agile Teams einen Mehrwert bieten, sind Projekte wie z. B. die Optimierung des Monatsabschlussprozesses mit dem Ziel, diesen um zwei Tage zu verkürzen. Das ist eine komplexe Aufgabe. Hierfür ein crossfunktionales Team aus Controlling, der IT und dem Abschluss aufzusetzen, würde nicht nur dem fachlichen Projektziel entsprechen, sondern darüber hinaus auch das abteilungsübergreifende Miteinander fördern. Retrospektiven, also Rückschauen in diesem Umfeld, können hier einiges an Silodenken aufbrechen.

## Agiles Arbeiten befriedigt unsere drei menschlichen Grundbedürfnisse – das Bedürfnis nach Sicherheit, Autonomie und Beziehung.

### Fazit

Zusammenfassend kann man feststellen, dass agiles Arbeiten vielschichtig ist und dass der agile Zaubertrank neben den agilen Prinzipien vor allem das Miteinander als Zutat hat.

Es gibt da aber noch ein Geheimnis – oder vielleicht ist es auch nur eine sehr einfache Erklärung dafür, weshalb das Arbeiten nach dem agilen Manifest so unglaublich erfolgreich sein kann:

Es befriedigt unsere drei menschlichen Grundbedürfnisse – das Bedürfnis nach Sicherheit, Autonomie und Beziehung.

Der Prozess mit seinem definierten Rahmen und seinen klaren Verantwortlichkeiten schafft Sicherheit für die Beteiligten. Durch die agilen Prinzipien, die angewendet werden, kann das Team selbstorganisiert, also autonom, arbeiten. Die Retrospektive und das Mindset, die der Scrum Master mit einbringt und fördert, sind wesentlich für die Beziehungen aller Beteiligten untereinander.

Agiles Arbeiten entspricht also den menschlichen Grundbedürfnissen. Nicht mehr und nicht weniger. Und um uns, die Menschen, geht es. Denn Prozesse und Methoden machen Unternehmen nicht erfolgreich. Es sind die Menschen, die sich dieser Prozesse und Methoden bedienen, die Unternehmen erfolgreich machen. ■



**Birgit Schumacher** arbeitete nach ihrem VWL-Studium als Projektleiterin im Finanzbereich größerer Unternehmen und Konzerne.

Heute unterstützt sie als Senior Agile Coach und SAFe-Consultant Organisationen bei ihrer agilen Transformation.