

Jan Ahrend



MINDFUL & AGILE **LEADERSHIP**

**ERFOLGREICHE ACHTSAME FÜHRUNG
IM AGILEN UNTERNEHMEN**

Mit zahlreichen Workshops



Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses E-Book, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Mit dem Kauf räumen wir Ihnen das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Jede Verwertung außerhalb dieser Grenzen ist ohne unsere Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Je nachdem wo Sie Ihr E-Book gekauft haben, kann dieser Shop das E-Book vor Missbrauch durch ein digitales Rechtemanagement schützen. Häufig erfolgt dies in Form eines nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichens, das dann individuell pro Nutzer signiert ist. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Beim Kauf des E-Books in unserem Verlagsshop ist Ihr E-Book DRM-frei.

Viele Grüße und viel Spaß beim Lesen,

Ihr mitp-Verlagsteam



Neuerscheinungen, Praxistipps, Gratiskapitel,
Einblicke in den Verlagsalltag –
gibt es alles bei uns auf Instagram und Facebook



[instagram.com/mitp_verlag](https://www.instagram.com/mitp_verlag)



[facebook.com/mitp.verlag](https://www.facebook.com/mitp.verlag)

Jan Ahrend

Mindful & Agile Leadership

Erfolgreiche achtsame Führung
im agilen Unternehmen

Mit zahlreichen Workshops



mitp

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7475-0468-0

1. Auflage 2022

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2022 mitp-Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Katja Völpel

Sprachkorrektorat: Petra Heubach-Erdmann

Covergestaltung: Christian Kalkert, Sandrina Dralle

Coverfoto: ronstik/adobe.stock

Satz: III-satz, Flensburg, www.drei-satz.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Brittleness – Zerbrechlichkeit	9
Anxiety – Ängstlichkeit	9
Non-Linearity – Nichtlinearität	10
Incomprehensibility – Unverständlichkeit	10
1 Transformation	17
Agilität und Achtsamkeit gehören zusammen	22
Innere Welt und das Außen verbinden	23
Ein Portfolio aus Experimenten aufbauen	25
Change-Monitor der Transformation	26
Experimente designen	31
Hebel der Kulturveränderung	32
Energieaufbau	32
Das Training beginnt	34
Systemisches Management	34
Soziale Systeme	35
Verhaltensmuster	35
Lebende Systeme	36
Das Bild vom Unternehmen	37
Der Lebensweg von Unternehmen	38
Wirklichkeit entsteht durch Dialog	38
Basisprozesse einer Transformation	39
Ist Veränderung planbar?	40
Workshop zur menschlichen Führung	41
Beispiel Change-Monitor	44
2 Konflikte	55
Kalte Konflikte werden heiß	57
Rahmenbedingungen für Gruppen	58
Kalter Konflikt	59
Entstehung von Konflikten	60
Konfliktstufen der Eskalation	62
Schutzmechanismen	63

Konflikttypen	65
Rahmenbedingungen von Konflikten	66
Lösungsansätze für kalte Konflikte	67
Mediation mit dem U-Prozess	68
Gewaltfreie Kommunikation – GFK	71
Konflikt-Vorgespräch.	74
3 Mindfulness	83
Growth Mindset.	84
Meditation	84
Inquiry	85
Panarchy.	87
Beginner Mindset	88
Das Bewusstseinsrad.	89
Hier und Jetzt	90
Informelle Praxis der Meditation	91
Präsenz.	91
Achtung Achtsamkeit	92
Was ist Achtsamkeit?	92
Bewusstsein und Stress.	98
Automatismen stoppen.	100
Landkarte der Meditationspraktiken	100
Achtsamkeit in agilen Teams	102
Das Coaching-Feld im Team-Coaching	104
Haltung im Coaching	105
Konstruktivismus	106
4 Embodiment	119
Langsames Denken	121
Schnelles Denken	121
Entscheidungsbalance.	122
Change gestalten	124
Affektbilanzen	126
Ideenkorb.	127
Motto-Ziele.	127
Rubikon überqueren	127
Umsetzung und Review	129
Kommunikation und Körper	130
Wenn es schiefgeht ... Pizzawerfen	131
Weniger Druck könnte eine Lösung sein	132

Das Wunderrad	133
PsychoGym	134
Geistige Beweglichkeit erzeugen	136
5 Resilienz	145
Bambus-Strategie	146
Team-Resilienz-Charter	147
Motivierende Gesprächsführung	150
Stimmigkeits-Gefühl als Navigationshilfe	154
Team-Energie	154
Problemsprache	156
Lösungssprache	157
Kreativität	158
Mit der Inspiration beginnen	160
Die Komfortzone verlassen	160
6 Gemeinsam Denken	183
Teamdenken als Prozess	185
Ebenen der Moderation	186
Mindful-Meetings	189
Kulturveränderung	190
Bohmsche Dialoge	192
7 Agiles Lernen	201
EduSCRUM	203
Agiles Lernen mit SCRUM	205
Lerntickets erstellen	206
Der Lehrcoach	207
Strategie des agilen Lernens	208
Innovationen	209
8 Zentrale Thesen zusammengefasst	215
Change und Transformation	215
Konflikt	215
Mindset oder Haltung	216
Lernen	216
Stichwortverzeichnis	217



Einleitung

Viele Unternehmen sind dem Trend, Agilität einzuführen, gefolgt. Das Schlagwort dieser Zeit war VUCA. Es beschreibt eine Welt die zunehmend v-olatil, u-nsicher, c-omplex, a-mehrdeutig geworden ist. Die Agilität galt als die strategische Antwort auf diese Veränderungen. Die erste Welle bezog sich auf Teams. Team-Modelle wie SCRUM oder Kanban wurden eingeführt. Die Unternehmensführung und die Organisation als Ganzes wurden in dieser Phase selten verändert. Aktuell lösen die Enterprise-SCRUM-Modelle den nächsten Hype aus. Das sind Modelle wie SAFe^{®1}, LeSS², Nexus³, um nur die bekanntesten Vertreter zu nennen. Diese Modelle greifen in wesentlich größerem Umfang in die Organisation ein, indem sie die vorhandenen Rollen und Prozesse verändern. Diese Modelle sind noch nicht vollständig eingeführt und optimiert, da kommt schon die nächste Herausforderung auf die Unternehmen zu. Beschrieben wird sie durch das neue Kunstwort BANI. Die Welt hat sich ein Stück weitergedreht und das neue Schlagwort setzt sich zusammen aus den Begriffen:

Brittleness – Zerbrechlichkeit

Das Corona-Virus hat es uns deutlich vor Augen geführt, wie lang etablierte Wertschöpfungsketten quasi über Nacht zerbrochen sind. Einige Unternehmen mussten sofort ihren Geschäftsbetrieb aufgeben und waren auf Staatshilfe angewiesen, andere Unternehmen haben sich vor Neugeschäft kaum retten können. Halbleiter wurden weltweit Mangelware.

Anxiety – Ängstlichkeit

Die erlebte Zerbrechlichkeit der Welt löst bei den Menschen zunehmend Unsicherheit aus. Diese Unsicherheit erzeugt oft Angst. Existenzfragen werden relevant und können nicht aufgelöst werden. Auch die Klima-Katastrophe steht für viele jungen Menschen gefühlt vor der Haustür, und keiner unternimmt genug dagegen.

1 <https://scaledagileframework.com>

2 <https://less.works/de>

3 <https://www.scrum.org/resources/scaling-scrum>

Non-Linearity – Nichtlinearität

Nichtlineare Phänomene bewirken, dass kleine Entscheidungen riesige Auswirkungen haben können und riesige Kraftanstrengungen gar keine Auswirkungen zeigen. Mit Werkzeugen der Expertenanalyse und der Comand&Control-Entscheidungen aus dem Top-Management kommen wir in dieser Welt nicht mehr sicher zum Ziel.

Incomprehensibility – Unverständlichkeit

Wir haben Informationen im Überfluss, doch wirklich verstehen, was passiert, können wir in bestimmten Bereichen immer weniger. Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung liegt im Verborgenen. Wir sind gezwungen, uns jede Situation neu anzusehen, und wir können nicht mehr auf alte Erklärungsmuster zurückgreifen.

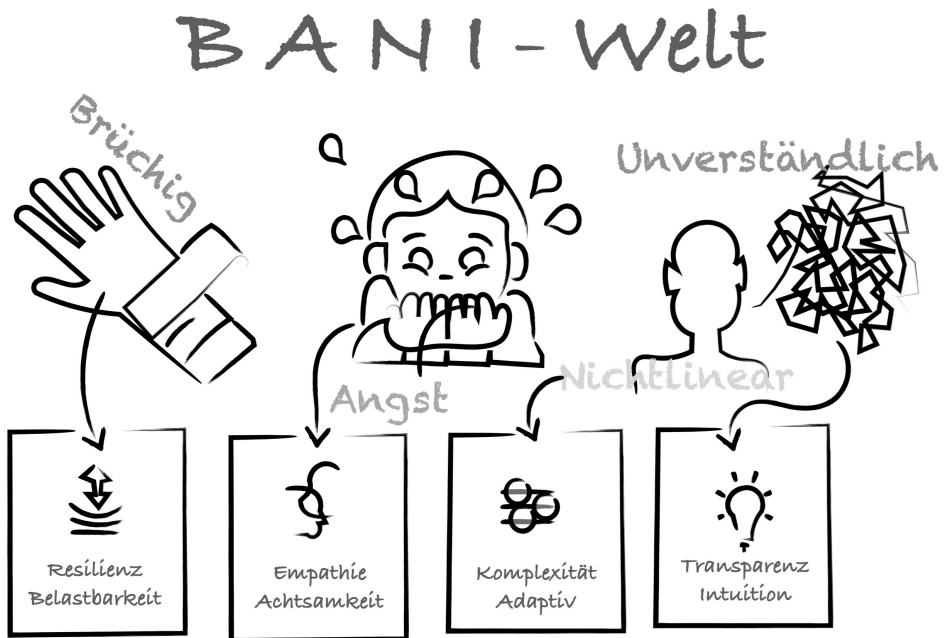


Abb. 1: Das BANI-Modell und passende Reaktionen⁴

Aus der veränderten Problemlage ergeben sich neue Lösungsrichtungen für Unternehmen.

⁴ <https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>

- Resilienz und Belastbarkeit werden benötigt, damit die Systeme stabiler werden und nicht versagen. Auch die Menschen, die Teil des Unternehmenssystems sind, müssen belastbarer und resilienter werden.
- Empathie und Achtsamkeit werden benötigt, um gemeinsam die Ängstlichkeit zu überwinden. Die emotionale Erlebniswelt der Menschen lässt sich nicht länger ausblenden.
- Komplexität und Adaptivität werden benötigt, um schnelle Anpassungen umsetzen zu können. Dies widerspricht zum Teil diametral dem Effizienzgedanken der klassischen Management-Theorie.
- Die Reaktion auf Unverständlichkeit ist die Forderung nach Transparenz und Intuition. Transparenz hilft, die richtigen und wichtigen Informationen zu bekommen. Intuition ist eine Fähigkeit, die nicht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit angewiesen ist, sondern situative Ahnungen erzeugt, was hilfreich sein könnte. Diese intuitiven Signale wahrzunehmen, sie in die Diskussion um gute Lösungen einzubringen und ernst zu nehmen, ist den westlich geprägten Menschen zum Teil sehr fremd.

Alle diese Lösungselemente beruhen zum großen Teil auf Fähigkeiten eines einzelnen Menschen. Sie beginnen beim einzelnen Menschen und nehmen dann ihren Verlauf im Unternehmen. Deshalb trägt dieses Buch den Titel »Mindful & Agile Leadership«. Es geht nicht mehr nur um agile Arbeitsmodelle, sondern es geht jetzt um die Potenziale des Menschen. Es muss gelingen, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, seine Fähigkeiten zu nutzen und weiterzuentwickeln. Ganzheitlich denkende Menschen werden benötigt, die motiviert sind und sich ehrlich in ihr Team einbringen. Diese fallen jedoch nicht vom Himmel. Das Thema Mindset-Entwicklung ist eines der schwierigsten und langwierigsten. In diesem Buch werden viele konkrete Workshops aus der Praxis dargestellt, um Möglichkeiten und auch Grenzen aufzuzeigen.

Um eine häufig auftretende Ausgangssituation zu illustrieren, ist dieses Buch wie ein Trainingsplan aufgebaut. Dieses Training wird in einen Unternehmens-Kontext eingebettet, um die situative Komponente besser nachvollziehen zu können. Die daraus resultierende Geschichte ist ganz sicher kein packender Roman geworden. Er soll die Lesbarkeit und Verständlichkeit des Themas und den Bezug zur Praxis verbessern. Die Geschichte und das Unternehmen sind fiktiv, aber sie enthalten viele Elemente, die wir als Berater bei unseren Kunden beobachtet haben.

Am Ende jedes Kapitels sind jeweils konkrete Workshops beschrieben, diese sind idealerweise direkt umsetzbar. Auf diese Weise soll das Thema Mindset nicht nur mithilfe guter Ideen, sondern auch mit Vorschlägen zur Anwendung vermittelt werden. Es soll zum Selber-Ausprobieren inspirieren und viele neue Möglichkeiten und Wege aufzeigen.

Die Inhalte des Buches bedienen sich eines breiten Spektrums an Hintergrundwissen aus verschiedensten Fachgebieten. Das Ziel des Buches ist es, einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten zu geben und zu Experimenten anzuregen. Es soll viele Inhalte wie ein Buffet vor dem Leser ausbreiten, damit dieser sich darin nach seiner Wahl bedienen kann.

Kapitel 1 – Transformation bzw. Agiles Change Management – Es setzt sich damit auseinander, wie der Geist der Agilität Teil der Einführung sein kann und damit eine vielschichtige Umgestaltung unter Beteiligung aller Mitarbeiter ermöglicht.

Kapitel 2 – Konflikte – Sie sind für viele Unternehmen eine Altlast, die Agilität im Keim ersticken kann. Wenn sie nicht nachhaltig und ernsthaft gelöst werden, kann Agilität nur Makulatur bleiben.

Kapitel 3 – Mindfulness – Hier wird eine sehr erfolgreiche Technik beschrieben, wie jeder Einzelne den Umgang mit sich und anderen Menschen schrittweise verändern kann. Sie hilft, die richtigen und die wichtigen Dinge zu erkennen und zu tun und die unwichtigen hinter sich zu lassen. Auf diese Weise entsteht Nähe zwischen den Menschen, und die Zusammenarbeit eines Teams verändert sich. Ein gutes Beispiel für einen sinnvollen ersten Schritt ist »Search inside Yourself«⁵ von Google.

Kapitel 4 – Embodiment – Es stellt dar, wie bedeutsam es ist, sich selbst als ganzen Menschen zu erleben, einen Menschen, der Emotionen hat und diese für erfolgreiche und inspirierte Arbeit nutzen kann. Emotionen sind oft mit Körpergefühlen verbunden. Deshalb muss der Körper Teil der Wahrnehmung sein.

Es wird noch zu oft als professionell empfunden, sich im Berufsleben auf seine rationale Seite zu beschränken. Das hat in der Vergangenheit, abhängig vom jeweiligen Kontext, bis zu einem gewissen Grad funktioniert. Zukunftsfähig ist diese Einstellung auf keinen Fall. Die Navigation in einem komplexen Kontext ist nur möglich, wenn wir all unsere Sinne benutzen.

Kapitel 5 – Resilienz – Vorgestellt werden alltagserprobte Muster, die Menschen dabei helfen, in Organisationen produktiv zu sein.

Der Ursprung der Resilienzforschung steht im Zusammenhang mit Krankheiten wie z.B. dem Burn-out. Ein komplett vorurteilsfreier Umgang damit gelingt noch nicht immer und überall. Daher befindet sich das Thema für viele in einer »Schmuddelecke« und ist dort auch noch nicht ganz herausgekommen. Das ist bedauerlich, weil viele gute Ansätze im Kontext dieses Themenfelds entwickelt wurden. Die Ansätze sollen hier dargestellt und verbreitet werden.

Kapitel 6 – Gemeinsam Denken – Es beschreibt Erkenntnisse, wie Organisationen die Talente vieler bündeln können, um gemeinsam mehr zu schaffen, als jeder ein-

5 Search Inside Yourself: Optimierte dein Leben durch Achtsamkeit von Chade-Meng Tan, Goldmann, 2015

zeln erreichen könnte. Es gibt noch relativ viele Organisationen, die eine Atmosphäre geschaffen haben, die gegenseitige Inspiration eher behindert als fördert. Dieses Thema ist sehr eng mit der Möglichkeit von Innovationen verknüpft. In unserer arbeitsteiligen Welt sind Innovationen Teamsport geworden, und gemeinsam kreativ denken ist die Grundlage dafür.

Kapitel 7 – Agiles Lernen – soll die Brücke in die Zukunft schlagen. Peter Senge hat das Thema in seinem Buch »Lernende Organisation«⁶ dargestellt. Die allermeisten Organisationen stehen vor Herausforderungen, die sich ableiten aus der Digitalisierung und der Globalisierung dieser Welt. Daraus ergeben sich Lernfelder, die Teams zukünftig nur bewältigen können, indem sie gemeinsam und dadurch schneller lernen. Hier wird ein Ansatz beschreiben, wie es funktionieren kann.

Kapitel 8 fasst noch einmal die zentralen Thesen des Buches zusammen. Wer möchte, kann dieses Kapitel auch gerne vorab lesen.

Die eingangs beschriebene illustrative Rahmenhandlung wird im ersten Kapitel erzählt. Ungeduldige Leser können einzelne Kapitel überspringen, ohne den roten Faden zu verlieren.

Dieses Buch beschreibt ein breites Spektrum an Themen. Die Konsequenz aus dem Versuch, das Thema umfassend zu beschreiben, ist, dass an der einen oder anderen Stelle die Tiefe fehlt. Um diese Tiefe zu ermöglichen, sei auf die folgenden Ergänzungen für die Leser hingewiesen, die sich in bestimmte Themen intensiver einarbeiten möchten.

Tipp für weiterführende Literatur

Kapitel 1 – Transformation

Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte, von Alexander Exner, Campus, 2009

Micro-Inputs Veränderungscoaching: Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen, von Anna Egger, Manager Seminare, 2020

Kapitel 2 – Konflikte

Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, von Friedrich Glasl, Haupt, 2020

Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, von Friedrich Glasl, Haupt, 2007

6 Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation von Peter M. Senge, Schäfer Pöschel, 2017

Kapitel 3 – Mindfulness

Das weise Herz: Die universellen Prinzipien buddhistischer Psychologie, von Jack Kornfield, Arkana, 2008

Mindful Leader: Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt, von Esther Narbeshuber, O W Barth, 2019

Kapitel 4 – Embodiment

Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), von Maja Storch, Hogrefe 2017

Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, von Maja Storch, Hogrefe, 2015

Kapitel 5 – Resilienz

Individuelles Gesundheitsmanagement: Der Leitfaden für mehr Achtsamkeit am Arbeitsplatz, von Claudia Härtl-Kasulke, Bletz, 2015

Micro-Inputs Resilienz: Lebendige Modelle, Interventionen und Visualisierungshilfen für das Resilienz-Coaching und -Training, von Ella Gabriele Amann, Manager Seminare, 2019

Kapitel 6 – Gemeinsam Denken

Dialogische Intelligenz: Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des Denkens, von Martina Hartkemeyer, Johannes Hartkemeyer, 2015

Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, von Lee Nichol (Herausgeber), David Bohm, Klett-Cotta, 2014

Kapitel 7 – Agiles Lernen

Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext, von Nele Graf, Haufe, 2019

Neben der aufgelisteten Literatur hat sich eine weitere Form von Publikationen in diesem Bereich etabliert – Kartensets. Diese Kartensets stellen auf übersichtliche Weise eine Zusammenfassung in Kartenform dar. Sie lassen sich spielerisch in Workshops integrieren und geben vielfältige Anregungen. Im Folgenden ist eine Auswahl dargestellt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat.

Tipp: Kartensets für Workshops

- Kartenset Achtsames Arbeiten, Kappel, Frank, Beltz Verlag, 2021
- Kartenset Ressourcenübungen für Erwachsene, Gräßer, Hovermann, Beltz Verlag, 2019
- Kartenset Online-Sessions wirkungsvoll durchführen, Claudia Härtl-Kasulke, Beltz Verlag, 2021
- Kartenset Selbststärkung, Ness, Beltz Verlag, 2019
- Kartenset Wondercards, Nadja Petranovskaja, Selbstverlag, 2020
- Kartenset Coaching Karten Set – Ziele setzen, dranbleiben, Blockaden lösen & viele Inspirationen, David Goebel, SinnSTIFTen
- Kartenset Liberating Structures Design Cards, Creative Commons License, Holisticon

Besonderer Dank bei der Erstellung dieses Buches gilt:

- Steffi Triest für die Diskussion zum Konzept des Buches
- Claudia Härl-Kasulke für die Diskussionen rund um Achtsamkeit und Resilienz
- Rudi Ballreich und Kai Splittgerber für die gemeinsame Konzeption eines Trainings für fortgeschrittene SCRUM Master
- Eggert Keller und Urte Ahrend-Keller für das Lektorat
- mitp-Verlag für die vertrauensvolle Zusammenarbeit

Ohne diese Unterstützung wäre das Buch in dieser Form nicht möglich gewesen, danke.

Transformation

»So geht das alles nicht mehr«, stöhnt Bertram. Er ist der CEO der Versicherung »EINS«. Auf einmal ist der Raum so still, dass Sandy die Klimaanlage rauschen hört – ein unangenehmes Rauschen, fast bedrohlich. Irgendetwas klappert im Luftstrom. Keiner möchte der Erste sein, der jetzt etwas sagt. Die Anspannung im Meetingraum wächst mit jeder Sekunde des Schweigens. Sandy hat gerade die Ergebnisse und KPIs von ihrem agilen Programm präsentiert. Sie wusste, dass sie nicht besonders gut waren und sogar noch unter den Werten der vergangenen Wochen lagen. Mit dieser Reaktion hat sie jedoch nicht gerechnet. Sie überlegt, ob es angebracht sei, die Zahlen zu erklären und aus dem Kontext zu relativieren. In Anbetracht der Schärfe der Reaktion verwirft sie diesen Gedanken jedoch genauso schnell, wie er gekommen ist. Bertram sieht seine Mannschaft an und fährt fort: »Wir verlieren immer mehr Kunden; die operativen Kosten steigen, statt zu sinken. Von Innovationen oder Digitalisierung brauche ich da gar nicht erst anzufangen. Wenn wir so weitermachen, sind wir alle nächstes Jahr nicht mehr hier. Es geht ab jetzt an unsere Substanz. Unsere Investoren spielen nicht mehr mit. Das haben sie mehrfach angekündigt. Wir haben jetzt zwei Jahre mit vielen Investitionen Enterprise SCRUM eingeführt, und das sind die Ergebnisse, die wir haben? Noch schlechter als vorher? Das hätten wir billiger haben können.«

Frank ist der verantwortliche Manager für die Enterprise-SCRUM-Einführung. Er selbst war nie ein Fan von dem Modell, hat mit der Zeit aber ein Potenzial erkannt. »Bei den Mitarbeitern ist der Knoten noch nicht geplatzt. Sie sind sich noch unsicher, wie ernst wir es mit dem neuen Modell meinen, und sie befinden sich in einer Art Wartestellung. Ich denke, wir brauchen noch Zeit.«

Bertram ist kurz davor, endgültig die Beherrschung zu verlieren, »Durchhalteparolen wie ›Abwarten und Teetrinken‹ sind das Letzte, was wir jetzt brauchen können. Ich will morgen einen Plan sehen, wie ihr das Ruder rumreißen wollt. Ich kann die Investoren nicht länger vertrösten. Alternativ müssen wir Enterprise SCRUM stoppen. Was auch immer danach kommen mag.«

Frank kannte seinen Chef schon lange, aber so hatte er ihn noch nie erlebt. Sonst war er immer eher nüchtern und abwägend. Bertram hatte sich persönlich für den Enterprise-SCRUM-Piloten eingesetzt und nach erfolgreichem Abschluss des Piloten hatte er sich für den Umbau der gesamten IT eingesetzt. Die Digitalisierung war das Kernstück seiner Strategie, mit deren Hilfe neue Investoren gewonnen werden konnten. Frank vermutet den Ursprung der aktuellen Unruhe genau aus

dieser Richtung. Die Versicherung »EINS« war Marktführer in Österreich. Die Schweiz und Deutschland waren zwar existent, aber nicht wirklich groß oder erfolgreich. Nach einer erfolgreichen Digitalisierung wollte man Marktanteile in Europa gewinnen. Die »voll digitale Online-Versicherung« war das Ziel. Davon war man aktuell weiter entfernt als je zuvor. Anfangs hatte die Einführung von Enterprise SCRUM bei den Teams Begeisterung ausgelöst. Alles lief wie von selbst. Die Ergebnisse und die KPIs waren gut und machten wirklich Mut. So hätte es weitergehen müssen, tat es aber nicht. Jeder eskaliert aktuell nur noch: »Wir brauchen mehr Business-Analysten.« Dieser Satz war sozusagen das Mantra für den Misserfolg geworden. »Wenn ich keine guten Storys habe, kann ich auch nicht liefern – danke für das Gespräch.«

An diesen Assoziationen merkt Frank selbst, wie genervt er im Moment ist. Er hat jetzt einen Tag Zeit, um dieses Problem zu lösen, oder Enterprise SCRUM würde gestoppt werden. Erst wollte er alle zusammentrommeln und sich im »War-Room« einschließen. Jetzt kommt ihm das irgendwie Oldschool vor, und er besinnt sich eines Besseren. Er delegiert die Aufgabe an seine SCRUM of SCRUM Master und macht ihnen die Dringlichkeit klar. Sie sollten mit ihren SCRUM Master Lösungen vorschlagen, und morgen Mittag würden sie alle Ideen zusammentragen und bewerten. »Trust your team – they are giants«, hatte der agile Coach immer gesagt. Er versucht, es in diesem Augenblick zu glauben. Ein leiser Zweifel beschleicht ihn dennoch.

Am nächsten Tag kommen Frank und seine SCRUM of SCRUM Master wieder zusammen. Frank ist sehr unruhig; alle anderen sind ausgelassen und scherzen, das machte Frank noch unruhiger – sollten sie den Ernst der Lage möglicherweise nicht verstanden haben? Der erste SCRUM of SCRUM Master präsentiert seine Ergebnisse:

- Mehr Unterstützung aus der Linie
- Alle Interne müssen zu 100% im agilen Programm arbeiten
- Schnellere Deployments
- Automatisiertes Testing
- Fokus auf Code-Qualität
- Ablösung der Altsysteme
- ...

Frank merkt, wie es ihm mit Fortschreiten der Liste immer schwerer fällt, zuzuhören. Schließlich platzt es aus ihm heraus: »Habt ihr noch etwas anderes gemacht, als die Überschriften von Enterprise SCRUM in eine Liste zu kopieren? Das hatten sie alles schon seit Monaten gefordert, und idealerweise hätten sie es alle gemeinsam schon umgesetzt. Aber jetzt ist Schluss mit lustig. Das alles hat ein Ende, wenn uns keine Lösung einfällt. Wer hat eine Idee, die wirklich etwas Neues beschreibt?« Jetzt ist Frank nicht mehr der Einzige im Raum, der unruhig ist. Frank schaut in

betretene schweigende Gesichter. Alle versuchen, seinem Blick irgendwie auszuweichen. Schließlich meldet sich Sandy, sie hätten da schon etwas Neues, aber sie sei sich nicht sicher, ob es gut passe, nämlich »Achtsamkeit«. Frank muss sich sehr zusammenreißen, um nicht endgültig die Beherrschung zu verlieren und in alte cholerische Muster zurückzufallen. Es gelingt ihm nur mit großer Anstrengung.

Sandy fährt fort. »Die ›Eins‹ hat ein Kulturproblem. Der geflügelte Satz ›Culture eats strategy for breakfast‹ trifft auf uns zu 100 % zu. Wir sind schon wieder dabei, alles ganz perfekt und total verknüpft anzugehen. Ich habe einen SCRUM Master auf einer Konferenz kennengelernt, der von genau demselben Phänomen berichtet hat. Dort hat man an dieser Stelle auf Kulturtransformation und Mindset-Entwicklung fokussiert. Ich kann gerne die Namen der Berater, die das Projekt umgesetzt haben, erfragen, wenn das gewünscht ist.« Frank ist sich nicht sicher, ob er die Namen haben möchte. Für ihn ist Achtsamkeit esoterisches Geschwafel – Diskussionsrunden mit Erdbeertee – ohne jede Substanz.

Irene ist SCRUM Master im Team von Sandy. Sie durchbricht als Erste das Schweigen. »Ja, das klingt seltsam, das kann ich gut verstehen, aber ich kenne das Unternehmen. Die sind alle wirklich begeistert, und sie haben jetzt auch gute Ergebnisse. Das ist wirklich mal etwas Revolutionäres, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das war das Motto der Transformation.« Die anderen SCRUM of SCRUM Master sind begeistert; ja, das hätten sie doch schon lange gefordert. Frank lässt sich breitschlagen, wenigstens mit einem Vertreter aus dem Unternehmen zu sprechen. Weitere Vorschläge sind nicht gekommen, und er ist sich nicht sicher, ob Bertram ihn in einen Zwerg verwandelt, wenn er ernsthaft Achtsamkeit als Lösung vorschlägt.

Das Telefonat mit dem Verantwortlichen des Unternehmens klingt pragmatischer und realistischer, als Frank zu hoffen gewagt hätte. Noch mehr hatte allerdings der Name des Unternehmens ihn von der Idee, diesen Vorschlag tatsächlich zu unterbreiten, überzeugt. Es war die »Bank EINS«; sie gehörte zur selben Firmengruppe und hatte immer sehr gute Zahlen. Sie wurde von der Unternehmensleitung gerne als Aushängeschild benutzt.

Frank nimmt Irene und Sandy mit zu dem Gespräch bei Bertram, um besser auf Nachfragen reagieren zu können. Sie präsentieren das vergleichbare Problem und die Lösung der »Bank EINS«. Als sie am Ende angekommen sind, sagt Bertram immer noch nichts. Er schweigt für seine Verhältnisse so lange, dass bei Frank schon erste Verzweigungsfantasien aufkommen. »Hm, ungewöhnlich, aber irgendwie schon nachvollziehbar«, meint Bertram dann schließlich. »Wir können ja den Berater mal einladen und uns anhören, was er uns vorschlägt. Könnt ihr bitte einen Termin für nächste Woche organisieren?«

Der Achtsamkeitsberater Tom ist gerne bereit, einen Termin zu machen. Jedoch möchte er nicht einfach nur eine Präsentation zeigen, sondern er will sich kurz selbst ein Bild von der Lage machen und ein, zwei Teams kennenlernen. »Was will

er mit diesem Teamtreffen erreichen, was ich ihm nicht auch erzählen kann«, ärgert sich Frank. Zum Glück sind Sandy und Irene noch in der Nähe und erklären sich gerne bereit, die Teamführung für Tom zu übernehmen.

Zum vereinbarten Termin treffen sich Frank und Bertram in der Vorstandsetage. Einzig Tom und Sandy sind noch nicht da. Die ersten fünf Minuten lassen sich gut mit Themen überbrücken, die sie sowieso dringend besprechen müssen. So langsam wird Frank jedoch unruhig und blickt auf die Uhr. Endlich öffnet sich die Tür und Sandy stellt Tom vor. Er ist Brasilianer und hat einen deutlichen Akzent. Irgendwie schafft er es, fröhlich und nachdenklich zugleich zu wirken. Er entschuldigte sich für seine Verspätung und nimmt die Schuld dafür ganz auf sich. Er hat sich zu sehr mit den Teams befasst und dabei die Zeit ganz vergessen. »Die gute Nachricht ist aber, dass ich eine große Übereinstimmung mit der Situation der »Bank EINS« entdeckt habe. Die Teams haben ein großes Potenzial. Die agile Reise hat ja auch gerade erst begonnen.« Während er das sagt, hat er die Präsentation angeschlossen und beginnt sich kurz vorzustellen. Bertram stellt sich und die Erwartungen der Investoren vor. Die anderen Teilnehmer des Termins habe er ja schon kennengelernt.

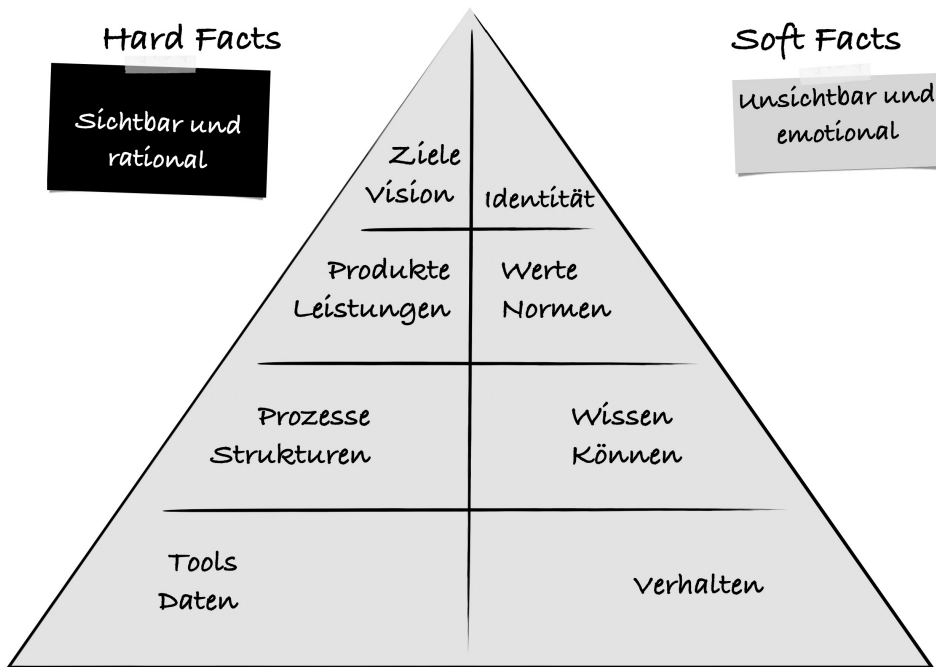


Abb. 1.1: Pyramide der Organisation neben den Leveln des Menschen¹

1 Facilitation – Workshops online & in Präsenz agil gestalten mit Wondercards (Methoden-Spiele-Tools-Formate) Moderation-Kartenset für Berater, Agile Coaches, Trainer, von Nadja Peteranovshaja

Tom führt aus, wie das Modell Enterprise SCRUM in vielen Firmen mit einem starken Fokus auf Prozesse eingeführt wird. »Die Unternehmen fokussieren sich sehr auf die linke Seite der Grafik, den sichtbaren und leicht verstehbaren Bereich von Enterprise SCRUM. Das sind die Produkte, die Prozesse und die Tools, von denen Enterprise SCRUM reichlich zur Verfügung stellt. Dieser Fokus ist für das Erlernen eines neuen Handwerks durchaus nachvollziehbar und sinnvoll. Mit einem neuen Werkzeug muss man lernen umzugehen und dazu muss man mit Üben beginnen. Die Verwendung von externen Coaches, wie bei der Versicherung EINS geschehen, ist sehr hilfreich, um möglichst nah am Standard zu bleiben. Das ›mentale Loch«, in das die EINS gefallen ist, ist etwas ganz Normales. Irgendwann kommt der Punkt, wo alle den Eindruck haben »jetzt haben wir es verstanden«, und der Charme des Neuen ist verflogen. Mit dem Charme des Neuen verfliegt oft auch die kindliche Begeisterung und die Neugier und die Routine kommen zurück. Das ist genau der Punkt, an dem die eigentliche Arbeit beginnt, nämlich die Arbeit an den Soft Facts, dem unsichtbaren und emotionalen Teil der Agilisierung. Der ist auf der rechten Seite der Grafik dargestellt. Jetzt kommen Fragen auf wie:

- Wer bin ich als SCRUM of SCRUM Master?
- Welche Werte und Normen habe ich?
- Wie passen die zu Enterprise SCRUM?

Werte und Identitäten kann man nicht mit dem Jobtitel ändern, und auch eine Schulung oder ein Zertifikat helfen da nicht. Es geht um die Beweglichkeit im Kopf und um den Fokus auf den Menschen, die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team. Beziehungen und Empathie sind der Schlüssel für diesen Teil der Arbeit. Für eine erfolgreiche Implementierung ist wichtig, dass die beiden Ebenen zusammenpassen und sich ergänzen. Es reicht nicht, alle agilen Prozesse aus Enterprise SCRUM zu implementieren. Die Menschen müssen die neuen Möglichkeiten, die sich ihnen bieten, auch lernen zu nutzen. Dazu müssen sie eigene Gewohnheiten und Muster ablegen. Wenn die Änderungen nur die Prozesse betreffen, bleiben die Identität und das Erleben dasselbe wie vor der Transformation, und die Kultur der Organisation ändert sich nicht in die gewünschte Richtung.

Menschen benötigen für diese Transformation sehr viel Zeit und an vielen Stellen auch Räume für neue Erfahrungen. Neue Erfahrungen sind der Schlüssel für die Veränderung. Experimentierräume werden benötigt, die die Menschen nicht nur rational schulen, sondern auch emotional bewegen. Eine Kultur lässt sich nur transformieren, wenn jeder sich auf eine innere Reise macht. Enterprise SCRUM hat durchaus Elemente, wie zum Beispiel das Growth Mindset, die in diese Richtung zielen, nur die Art der Vermittlung in einer Schulung entfaltet zu wenig Wirkung. Deshalb ist Enterprise SCRUM im Wesentlichen auf der linken Seite wirksam. Das zeigt sich besonders deutlich, wenn die anfängliche Begeisterung und der Zauber des Neuen verflogen ist. Genau diese Entdeckung machen die Teams gerade.«