



ES BEGINNT IM KOPF

Scrum, Design Thinking und die Rolle des richtigen Mindsets

Die digitale Transformation zwingt viele Führungskräfte zum Handeln. Zwischen dem gezielten Einsatz agiler Methoden und blankem Aktionismus liegen aber Welten. Welche, das hat Tamara Dietl im Gespräch mit Brainbirds-Geschäftsführer Marko Prislín herausgefunden.

Was muss man sich unter einer Academy für die digitale Welt vorstellen? Was wird da gelehrt?

Wir machen Unternehmen fit für den digitalen Wandel. Grundlage sind die agilen Methoden, wie beispielsweise Scrum, Design Thinking oder Kanban. Über diese Methoden verschaffen wir erst einmal einen Überblick. Wie funktionieren die Methoden? Was sind die Abgrenzungen dieser Methoden untereinander? Was sind die Einsatzzwecke dieser Methoden? Und was ist die kulturelle Basis, die ich brauche, damit diese Methoden überhaupt funktionieren können? Da geht es also erst mal um Orientierungswissen. Das ist ganz, ganz wichtig. Die Notwendigkeit der digitalen Transformation ist ja mittlerweile relativ gut angekommen in den Unternehmen. Aber wie man sie erfolgreich gestaltet, wissen die wenigsten. Die agilen Methoden kursieren oftmals als Buzzwords, eben wie Design Thinking oder Scrum. Ganz hektisch wollen

alle plötzlich agil sein, wissen aber gar nicht, was diese Methoden eigentlich in der Praxis bedeuten. Denn bevor ich entscheiden kann, mit welcher Methode ich in die Tiefe weiterarbeite, muss ich erstmal einen Überblick in meinem Kontext haben. Wir bekommen dauernd so typische Anfragen wie: „Ich brauche unbedingt Design Thinking.“ Und dann kommt unsere Gegenfrage: „Wozu brauchst du Design Thinking? Weißt du überhaupt, wozu Design Thinking gut ist?“ Und oft ist dann Schweigen am anderen Ende. Also, die Reflexion darüber, was diese Methoden eigentlich im konkreten Unternehmenskontext heißen, ist die Grundlage, die wir in unseren Seminaren, Trainings und Beratungen legen.

Und wenn das klar ist, wie geht es dann weiter?

Dann wird es konkreter. Und geht weiter mit Projekten, die wir begleiten, indem wir agile Coaches ausbilden, die dann in der

Lage sind, methodisch prozessual innerhalb des Unternehmens weiterzuhelfen. Oder wir machen Design-Sprints, also begleiten Teams über ein paar Tage hinweg oder teilweise sogar über Monate in Innovationslabs oder in agilen Werkstätten. Es wird immer wieder reflektiert: „Was ist passiert? Was hat funktioniert? Was funktioniert nicht? Wie können wir es anders machen?“ Das heißt, wir setzen im Grunde genommen auf allen Ebenen an, damit die Agilität auch wirklich Sinn macht und funktioniert. Das wird oft viel zu einfach gesehen. Nach dem Motto: Mit agilen Methoden schaffen wir die digitale Transformation. Aber so leicht ist es leider gar nicht. Denn die wirkliche Basis,





das stabile Fundament ist die kulturelle Thematik. Von der Unternehmenskultur hängt es ab, ob der digitale Wandel erfolgreich gemeistert wird oder zum Scheitern verurteilt ist. Die Methoden allein können das nicht leisten.

Welche Kultur brauche ich denn in meinem Unternehmen, damit ich die digitale Zukunft erfolgreich meistern kann?

Es beginnt im Kopf, mit dem richtigen Mindset, wie es so schön neudeutsch heißt. Wir erleben immer wieder eine unglaubliche Diskrepanz im Selbstverständnis von Unternehmen. Die Diskrepanz zwischen der schnellen und flexiblen Arbeitsweise mit agilen Methoden und der starren Kultur, die dahintersteht. Unbewegliche

Organisationen, in denen nur politische Entscheidungen getroffen werden und in denen aus Angst oder Bequemlichkeit auf dem Status quo beharrt wird! Organisationen, die nicht dafür geeignet sind, schnelle, intelligente und nutzungsorientierte Lösungen zu finden, die in diesem Zeitalter, das wir gerade erleben, so dringend nötig sind, um langfristigen Erfolg zu sichern. Das ist eigentlich die größte Herausforderung – dass diese Veränderung im Denken tatsächlich stattfindet. Eine Methode kann ich immer anwenden, das ist einfach. Die kann ich erlernen und dann wende ich sie an. Aber damit habe ich nicht zwingend mein Mindset verändert.

Warum ist das mit dem Verändern des Mindsets so mühsam?

Wir sind es gewohnt, Befehlsempfänger zu sein. Wir haben das in der Schule gelernt, kriegen eine Aufgabe und werden belohnt, wenn wir die richtige Lösung finden. Und wehe, du schaffst die vorgegebene Lösung nicht! Weil Parallelwege zur

Lösung gar nicht erlaubt sind. Mit diesem „Befehlsempfänger“-Mindset gehen wir nach der Ausbildung in die Unternehmen hinein und genauso sind Unternehmen auch geführt: absolut linear. Ich habe da eine Aufgabe, die gebe ich weiter an meinen Untergebenen, der gibt das wieder weiter an seine Teams. Komplett linear! Aber jetzt erleben wir auf einmal eine Welt, in der wir nicht mehr so genau wissen, was da draußen passiert. Aber wir versuchen immer noch mit diesem linearen „Befehlsempfänger“-Mindset und der damit verbundenen Arbeitsweise die Probleme der neuen Welt zu lösen und wundern uns, dass das nicht funktioniert! Das heißt, die Veränderung geht von komplizierten Aufgaben, die wir jahrzehntelang zu lösen hatten, hin zu komplexen Aufgabenstellungen, die neu sind und anders bewältigt werden müssen.

Wie bewältige ich denn Komplexität?

Indem ich beispielsweise interdisziplinäre Silos aufbreche. Es macht keinen

Sticky Notes sind die Flipcharts des agilen Zeitalters



Sinn, dass ich in einem Silo wie Marketing ein Thema bearbeite, das aber genauso den Vertrieb betrifft und genauso auch die Technologie betrifft. Das ist eine riesengroße Herausforderung, weil

nach erfolgreichem Arbeiten wieder aufgelöst und neu zusammengestellt für das nächste Projekt. Und auch die hierarchische Funktion ist plötzlich nicht mehr so bedeutend. Denn das Wissen der ein-

anderen Menschen gegenüber, Schnelligkeit im Denken und Handeln. Und schließlich die Aufgabe der eigenen Pfründe. Weil wir wissen, dass wir gemeinsam in einer komplexen Welt weiter kommen als alleine. ♠

»ICH WÜRDTE MICH FÜNFUNDFÜNFZIG MINUTEN MIT DEM PROBLEM BESCHÄFTIGEN, DENN DANN BRAUCHE ICH NUR NOCH FÜNF MINUTEN FÜR DIE LÖSUNG.«

Albert Einstein

Führungskräfte, die diesen Silos vorstehen, natürlich ihre Agenda haben. Ihre Pfründe, die sie sichern wollen. Und auf einmal kommt eine Welt daher, in der sie diese Pfründe aufgeben müssen. Weil es eine offene Welt ist, in der wir leben, eine komplexe, hochgradig vernetzte Welt. Diese Erkenntnis ist für viele Führungskräfte erstmal hart, weil ja auch ihre Ziele an die Silo-Strukturen gekoppelt sind. Das Ziel der einzelnen Führungskraft wird runtergegeben in die Teams, ganz linear. Und jetzt auf einmal sollen unter Umständen Teamziele viel sinnvoller sein? Und die Führungskraft hat gar kein einzelnes Team mehr für sich allein. Sondern Teams werden je nach Projekt immer wieder neu zusammengestellt und

zelenen Teammitglieder ist viel entscheidender für den Erfolg eines Projektes. Das ist ein Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur.

Und wie kann dieser Paradigmenwechsel gelingen?

Indem ich mich von alten Denkweisen verabschiede und mich offen auf diese neue Welt einlasse. Diese Welt, in der ich oft nicht mehr weiß, was noch funktioniert und was nicht mehr. Albert Einstein hat einmal gesagt: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Es sind also neue Fähigkeiten gefragt. Dazu zählt Neugierde gegenüber Technologie, denn sie ist der Treiber der Veränderung. Zudem Empathie

