

Agiles Management

Agiles Management: Chance oder Bedrohung für Controller?

von Dieter Eschlbeck

Was haben der „Coffin Corner“ in der Fliegerei, die Mannschaftsbesprechung im American Football und die „systemische Schleife“ miteinander zu tun? Und wieso ist das für Controller relevant?

Die kurze Antwort: Diese drei Bilder werden als Metaphern verwendet, um eine Alternative zur klassischen Management-Schule zu skizzieren. **„Agilität“ ist dabei ein Oberbegriff über verschiedene unabhängig voneinander entstandene Management-Ansätze** (vgl. [Abbildung 1](#)). Ich bin fest davon überzeugt, dass agiles Management künftig erheblich mehr Gewicht bekommen wird, und es deshalb nötig ist, das Leitbild, die Fähigkeiten und die Instrumente von Controllern zu erweitern.

Im Folgenden

- skizziere ich deshalb kurz verschiedene agile Ansätze und den Unterschied zum klassischen Management,

- erläutere ich anhand der agilen Projekt-Management-Methode „SCRUM“ (vgl. Gloger, 2013) zentrale agile Management-Prinzipien,
- leite ich Herausforderungen für Controller ab, um agiles Management zu unterstützen.

Was ist agiles Management?

„Coffin Corner“, also die Zone, in der Flugzeuge am effizientesten und gleichzeitig gefährlichsten unterwegs sind, steht im gleichnamigen Buch von Amel Karboul, ehemals Kabinetsmitglied in der ersten demokratisch gewählten Regierung Tunesiens, (vgl. Karboul, 2015) als Bild für ein Unternehmen, das seine Prozesse hoch optimiert hat, also profitabel arbeitet – und gerade deshalb bei kleinsten Turbulenzen in existenzielle Nöte stürzt.

„Scrum“ wird eine Art Mannschaftsbesprechung im American Football genannt, bei der

alle Spieler die Köpfe eng zusammenstecken und den nächsten Spielzug abzustimmen. Dieses Zusammenrücken ist auch eines der Grundprinzipien in „SCRUM“, der am weitesten verbreiteten agilen Projekt-Management-Methode (vgl. Gloger, 2013).

Und die **systemische Schleife** (vgl. [Abbildung 3](#)) kennen alle, die sich auf Basis der Neuwaldegger Schule mit Veränderungsprozessen in Unternehmen beschäftigt haben (vgl. Königswieser, Exner, 2008). Sie folgt der Erkenntnis, dass die Reaktion komplexer Systeme auf Impulse von außen nicht vorherzusagen ist und es deswegen anderes Rüstzeug braucht als „Zielfindung, Planung und Steuerung“ (IGC, 2016).

Allen diesen Ansätzen liegen ähnliche Prinzipien zugrunde, die auf erfolgreiches Agieren in einer zunehmend komplexer und unvorhersehbarer werdenden Welt abzielen. Ich würde auch

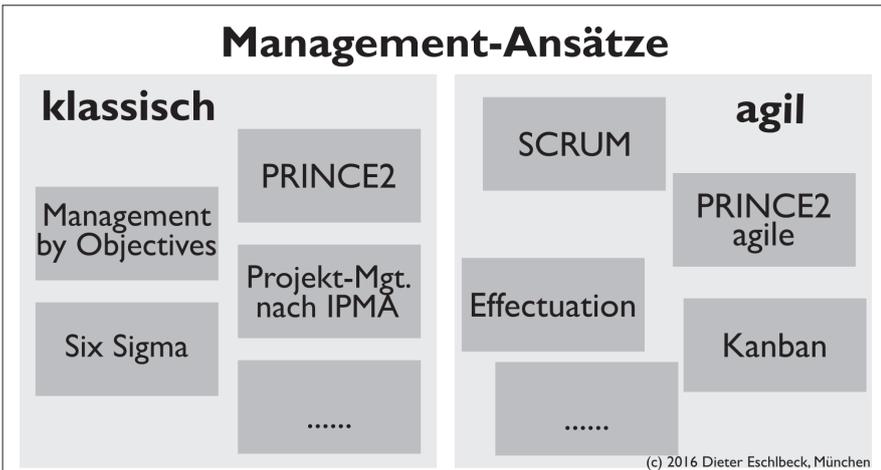


Abb. 1: Unterschiedliche Management-Ansätze im Überblick

beispielsweise „Effectuation“ (vgl. Faschingbauer, 2013), oder „Kanban“ in der IT, mittlerweile in vielen großen IT-Einheiten lebendiger Alltag, unter den Sammel-Begriff „agiles Management“ einordnen.

„Klassisches Management“ bezeichnet dagegen **das weithin etablierte hierarchische Pyramiden-Prinzip der Unternehmens-Organisation**. Darin wird – stark vereinfacht beschrieben – versucht, mit immer genaueren, aufwändigeren und komplizierteren Prozessen, Kennzahlen und Prognose-Verfahren die Sicherheit von zentral getroffenen Entscheidungen über Projekte, Investitionen oder Budgets zu verbessern. Controller unterstützen dabei.

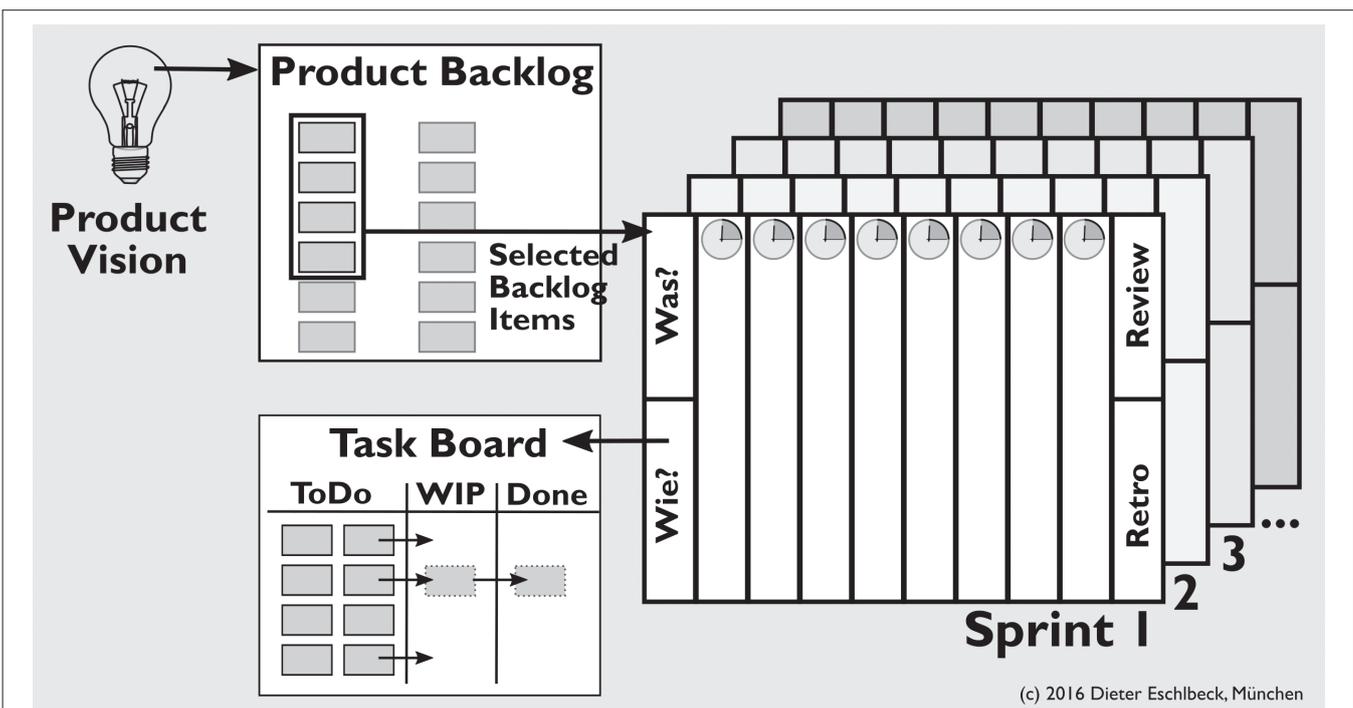
Vieles davon hat bisher auch hervorragend funktioniert. Seit einigen Jahren scheint sich jedoch etwas grundlegend zu ändern. **Die Digitalisierung unseres Lebens sorgt für atemberaubende Veränderungen** in den Geschäftsmodellen von Unternehmen. Nokia oder Blackberry sind nur zwei Beispiele für den kurzfristigen Absturz von Weltmarktführern. Rohstoffpreise und Wechselkurse ändern sich beinahe schlagartig, selbst eine so grundlegende Entscheidung wie der deutsche Ausstieg aus der Atomenergie wurde praktisch über Nacht gefällt (mit drastischen Konsequenzen für eine komplette Branche). Und welche Relevanz wird die virtuelle Währung „Bitcoin“ in zwei Jahren haben? Der Discounted Cash Flow als Instru-

ment klassischen Controllings wird unter diesen Rahmenbedingungen und Fragestellungen ebenso zur Makulatur wie viele andere Ansätze des klassischen Managements. Diese etablierten Lehren des letzten Jahrhunderts gelten nur noch für einen Teil unseres aktuellen Wirtschafts-Lebens. Für den anderen Teil etabliert sich gerade „Agiles Management“.

Welche Prinzipien sind im „agilen Management“ wichtig?

Nach meiner Erfahrung sind Controller mit agilem Management häufig nicht vertraut. Deshalb erkläre ich nachfolgend anhand von SCRUM beispielhaft grundlegende agile Prinzipien. Da in SCRUM meist keine deutschsprachigen Übersetzungen verwendet werden, bleibe auch ich im Folgenden bei den allgemein üblichen englischen Begriffen (vgl. Abbildung 2).

Zu Beginn eines SCRUM-Projektes steht die **Product Vision**. Sie hat zwei Wirkungen. Einerseits sorgt eine gut formulierte Product Vision dafür, dass jeder im Projekt die **grobe Richtung** kennt. Sie ist somit in etwa vergleichbar mit dem Nordpol, der für die wesentlichen Entscheidungen im Projekt die Richtung vorgibt. Andererseits motiviert eine Product Vision dazu, im Projekt zu arbeiten. Sie liefert



(c) 2016 Dieter Eschlbeck, München

Abb. 2: Teile des Projekt-Management-Prozesses nach SCRUM

die positive Energie für das Vorhaben. Es lohnt, auf die Product Vision hinzuarbeiten, weil davon das Unternehmen, meine Organisationseinheit und/oder jeder für sich einen Vorteil hat. Sie so („veränderungsfreundlich“) zu formulieren und mit den Stakeholdern abzustimmen, dass diese Effekte entstehen können, ist Aufgabe des sogenannten „Product Owner“. Eine Product Vision ist also in der Regel nicht messbar, oft nicht quantifiziert in ihrem Effekt und überhaupt recht unpräzise. Bereits hier beginnt das Leiden vieler Controller, ist es doch beinahe das Gegenteil von dem, was im „klassischen Projekt-Management“ gefordert wird, nämlich die Projekt-Ziele vor dem Start des Projektes so genau wie nur irgend machbar zu dokumentieren.

Agiles Management-Prinzip: unscharfe Vision statt genauere Ziele

Auf Basis der Product Vision werden nun in SCRUM die Bestandteile des Produktes identifiziert, die im Rahmen des Projektes entstehen sollen. Diese Produkt-Teile sammelt der Product Owner im „Product Backlog“.

Lassen Sie mich das anhand einer Metapher veranschaulichen:

- Product Vision: „Eine schicke, warme und flexibel einsetzbare Jacke, die ich in mehreren Jahreszeiten anziehen kann.“
- Product Backlog: Wärmende Weste | Wärmende Ärmel | abnehmbare Kapuze | 2 regen-dichte Innentaschen | Wasser- und wind-dichte Außenschicht | kuschliges und waschbares Innenfutter | 3 abnehmbare Außentaschen | usw.

Diese „Product Backlog Items“ werden nun in eine eindeutige Reihenfolge gebracht,

beginnend mit dem wichtigsten Teil, sinnvollerweise aber unter Berücksichtigung etwaiger technischer Abhängigkeiten (in unserer Metapher wäre es vermutlich ungünstig, die Außentaschen vor der Außenschicht zu realisieren). Es entsteht somit ein priorisiertes Product Backlog.

Spätestens jetzt kommt das „Development Team“ (DevTeam) ins Spiel. Im Development Team sind etwa 5 – 9 Personen vertreten, die über die wesentlichen Kompetenzen verfügen, um die Product Backlog Items zu realisieren. In IT-Projekten wären somit auch Fachbereichs-Mitarbeiter im DevTeam zu finden. In unserem Beispiel bräuchten wir vermutlich Designer, Schneider und Einkäufer. Diese schätzen nun initial das Product Backlog. Üblicherweise erfolgt diese Schätzung in SCRUM in der undefinierten Einheit „Storypoints“. Auch das wird von vielen klassischen Controllern mit Stirnrünzeln kommentiert, weil Storypoints in keine gängige monetäre Kennzahl einbezogen werden können. Storypoints sind weder Aufwands-Einheit noch Geld-Menge. Sie sagen nur etwas darüber aus, wie komplex dieses spezielle DevTeam die Product Backlog Items einschätzt. Storypoints sind somit auch nicht projekt- oder teamübergreifend vergleichbar. Trotzdem sind sie sehr hilfreich bei der Termin-, Aufwands- oder Kostenschätzung für das Projekt sowie die wesentliche Basis für das, was man klassisch „Projektsteuerung“ nennen würde.

Agiles Management-Prinzip: Selbstorganisation vor Management-Entscheidungen

Nun entscheidet das DevTeam, wie viele Backlog Items es sich für eine erste Zeitperiode zutraut fertigzustellen. Diese Zeitperiode ist normalerweise zwischen einer und vier Wochen

kurz und wird „Sprint“ genannt. Durch die Priorisierung der Backlog Items befasst sich das DevTeam zunächst mit den allerwichtigsten Produkt-Teilen. In unserer Metapher könnte das z. B. die Außenschicht sein. Nun diskutieren DevTeam und Product Owner ausführlicher, wie diese Außenschicht genau aussehen und beschaffen sein sollte. Anschließend plant das DevTeam, welche Tasks nun nötig sind, um die für den ersten Sprint versprochenen Product Backlog Items liefern zu können. Tasks sind Tätigkeiten, die von einem DevTeam-Mitglied innerhalb eines Tages durchgeführt werden können. Dieser Prozess des „Sprint Planning“ wird vom sogenannten „Scrum Master“ moderiert. In unserer Metapher könnten also z. B. der Entwurf eines Schnittmusters für die Ärmel ebenso wie das Herausfinden von Lieferanten für den Stoff oder auch eine Bestandsaufnahme im eigenen Stofflager bis hin zum eigentlichen Zusammennähen der Teile sinnvolle Tasks sein.

Agiles Management-Prinzip: Priorisierung = Fokussierung = Speed + Lernen = Effizienz

Da hierbei nur der nächste Sprint, also ein überschaubarer Zeitraum betrachtet wird, ist es leistbar, so fein zu planen, ohne den Überblick zu verlieren. Spätestens am Ende eines Sprints werden die bis dahin fertigen Product Backlog Items an den Product Owner übergeben. Ziel ist es, in jedem Sprint mehrere Product Backlog Items fertigzustellen.

Wenn alles perfekt läuft, liefert das DevTeam genau die Backlog Items, die es vorher versprochen hat. Erfahrungsgemäß wird das in den ersten drei bis fünf Sprints aber eher nicht der Fall sein. Das DevTeam wird sich zu viel (oder vielleicht auch zu wenig) zutrauen. Es wird Missverständnisse zwischen DevTeam und Product Owner, technische Probleme oder unvorhergesehene Schwierigkeiten innerhalb des DevTeams geben.

In SCRUM wird mit Unvorhersehbarem gerechnet. Aber ebenso damit, dass ein Team sich schnell selbst verbessern wird, wenn Räume für Feedback und Lernen vorgesehen werden. Konkret bedeutet das in SCRUM, dass am Ende jedes Sprints bewusst danach

Autor



■ Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Dieter Eschlbeck

ist Inhaber der Firma MoveYourProjekt, München. Er berät, trainiert und coacht, um Projekte und Projekt-Management in Unternehmen zu optimieren. Er hat branchenübergreifend Erfahrung sowohl in klassisch als auch agil aufgesetzten Projekten und leitet seit mehr als zwanzig Jahren die Fachseminare für Projekt-Management der CA Akademie.

E-Mail: dieter.eschlbeck@moveyourproject.de

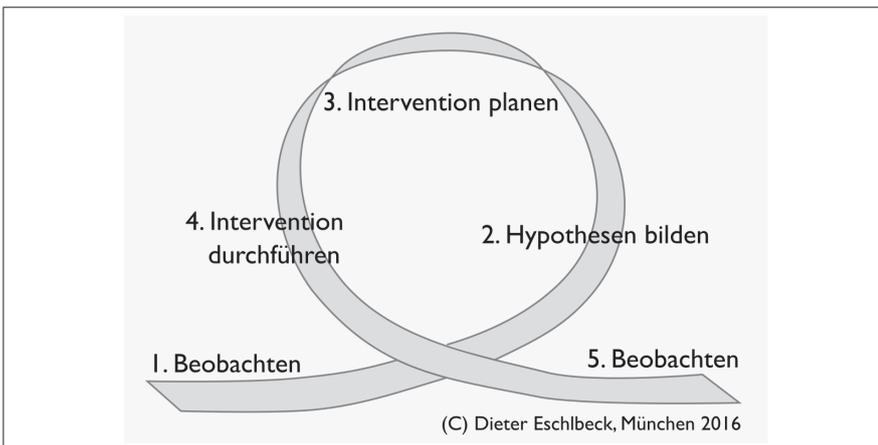


Abb. 3: Systemische Schleife (vgl. Königswieser und Exner, 2008)

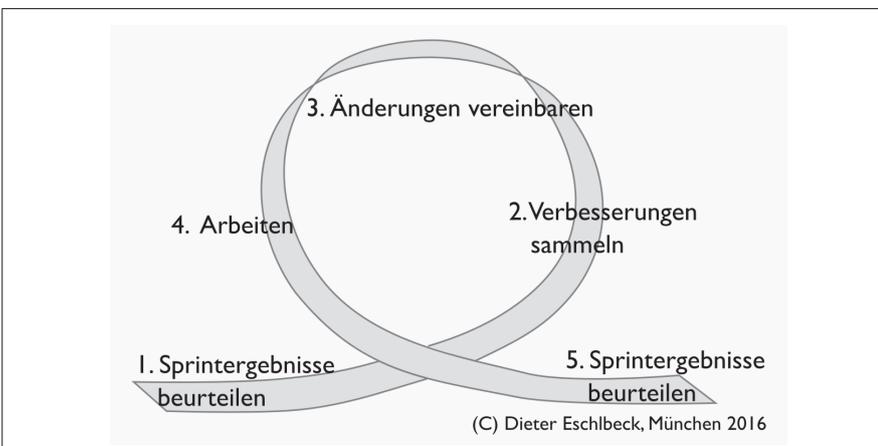


Abb. 4: Lernschleife in SCRUM

geforscht wird, was besser gemacht werden kann – und zwar vom DevTeam selbst, ggf. gemeinsam mit dem Product Owner und unter Moderation des Scrum Masters (vgl. Abbildung 3). Im Grunde ist das die institutionalisierte Anwendung der systemischen Schleife aus der Neuwaldegger Schule (vgl. Königswieser, Exner, 2008, S. 24).

Agiles Management-Prinzip: Wir glauben daran, dass Menschen lernfähig und lernwillig sind.

Ein zweiter Effekt zum Ende eines Sprints: Der Product Owner erhält Teile seines gewünschten Produkts, um sie auszuprobieren und idealerweise bereits in der Praxis anzuwenden. In unserer Metapher könnte es also sein, dass der Product Owner bereits nach dem ersten Sprint z. B. eine winddichte Weste und zwei dazu passende Ärmel bekommt. Immerhin mehr als gar nichts, wenn auch noch lange nicht das Endprodukt. So wächst das Gesamt-System von

Sprint zu Sprint in Richtung Product Vision. (In unserer Metapher: Zur Außenschicht kommt eine wärmende Weste mit Ärmeln. Die Innentaschen werden eingesetzt und ebenso die Außentaschen angebracht. Vielleicht folgen dann das Innenfutter und die Kapuze und danach eine Verstellmöglichkeit für die Bündchen am Ärmelabschluss.)

Interessanterweise wird in SCRUM viel Wert darauf gelegt, **das Projekt-Management mit analogen Medien zu unterstützen**, obwohl es hauptsächlich in IT-Projekten etabliert ist. So wird z. B. anhand eines „**Burndown-Charts**“ transparent gemacht, wie gut das DevTeam in der Prognose seiner Arbeitsgeschwindigkeit ist. Das Prinzip ist denkbar einfach: Auf einem Flipchart (siehe Abbildung 5) wird auf der vertikalen Achse eines Graphen der geschätzte Gesamt-Umfang des Projektes in Storypoints aufgetragen. Auf der horizontalen Achse steht jede Einheit für einen Sprint und bildet somit die Zeitachse ab. Das Projekt startet z. B. mit 673 Storypoints, dem Ergebnis der initialen Schätzung des Product Backlogs durch das DevTeam. Wenn am Ende des ersten Sprints Produkt-Teile fertiggestellt wurden, die vorher mit 57 Storypoints bewertet wurden, bleiben noch 616 Storypoints. So

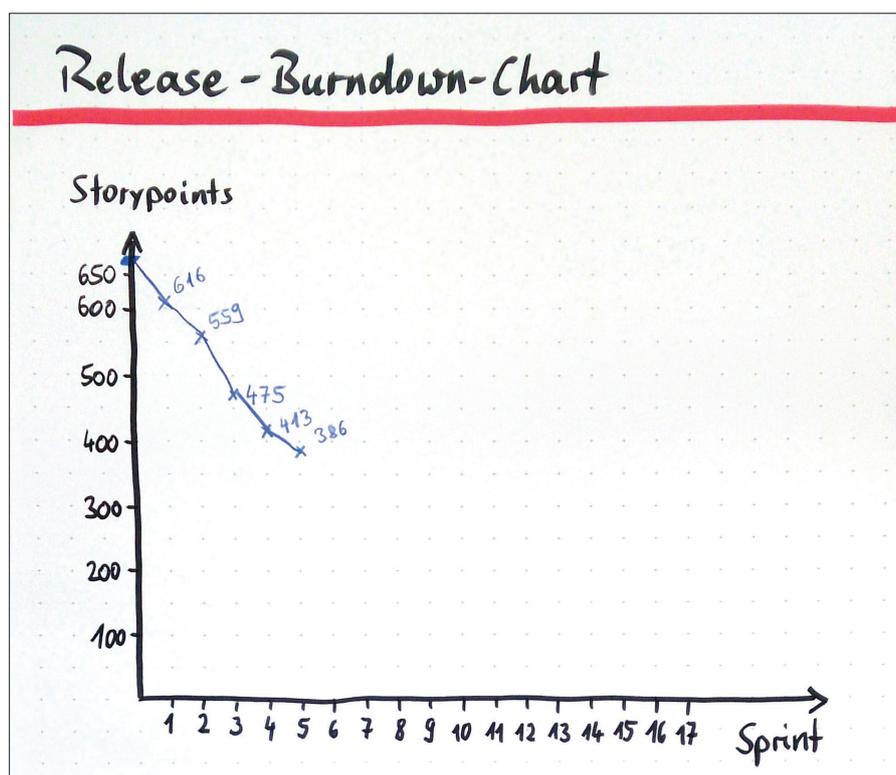


Abb. 5: Burndown-Chart am Flipchart „analog“ dargestellt

wird das Chart nach jedem Sprint aktualisiert. Schon nach wenigen Sprints wird sichtbar, wie flach (= langsam) oder steil (= schnell) der „Projekt-Arbeits-Berg“ abgetragen wird. So gar **die Prognose für das Projekt-Ende wird von Sprint zu Sprint zuverlässiger**, und zwar auf einer objektiven, messbaren Basis: den bereits fertiggestellten (bzw. „potentially deliverable“) Produkt-Teilen. Hier müssten Controller eigentlich jubeln: Sie erhalten eine kontinuierlich verbesserte Plan-Aussage durch die direkt Beteiligten, ohne diese mühsam einzufordern!

Agiles Management-Prinzip: Kleine Schritte realisieren statt aufwändiger Planung der weiter entfernten Zukunft.

Das Prinzip, ein Projekt in Produkt-Teile zu zerlegen und diese priorisiert und sortiert nach Business Value (also den Wert für das Unternehmen) kontinuierlich zu kreieren, hat noch einen weiteren großen Vorteil: Ändert sich die Priorisierung der Produkt-Teile, ist das nicht schlimm. Sollte also z. B. in unserer Metapher die Wettervorhersage einen Kälteeinbruch ankündigen, würde möglicherweise die wärmende Schicht eine höhere Priorität erhalten und somit als nächstes realisiert. Da noch kaum Planungs- oder Konzeptions-Aufwände in Themen außerhalb des laufenden Sprints investiert wurden, hat diese Änderung keinen Effizienz-Verlust zur Folge. Gerade in einem Umfeld, das vielen Änderungen unterliegt, ist das eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Und übrigens auch der Grund dafür, das Management-Prinzip „agil“ zu nennen.

Dem Anspruch aus dem klassischen Management, genau vorherzusagen, wie das Projekt-Ziel am Ende des Projektes aussehen wird, und eine genaue Planung dafür zu erstellen, genügt das allerdings nicht. Doch ist dieser Anspruch heutzutage überhaupt erfüllbar? Und wenn ja, mit wie viel Aufwand? Ich meine, es ist **eine große Stärke agilen Managements, die vorhandene Unsicherheit zu akzeptieren, transparent zu machen und zu managen**, statt sie wegzukalkulieren zu wollen. Die Berechnung von Kennzahlen wie ROI, NPV oder EBITDA leistet dies jedenfalls nicht in ausreichendem Maße.

Neue Herausforderungen für Controller in agilen Management-Ansätzen

Wie das Beispiel SCRUM deutlich macht, ergeben sich stark veränderte Anforderungen an Controller und Controlling:

- **Unterstützung der Arbeit mit unscharfen oder ambivalenten Zielen** statt die Definition eindeutiger Ziele einzufordern.
- Ändern des Fokus von „Genauer zielorientiert rechnen“ hin zu „**Herstellen von Transparenz über das, was unsicher oder nicht bekannt ist**“.
- **Erarbeiten von Entscheidungshilfen dafür, welche Instrumente bei welchem Vorhaben-Typ (Abhängig von der Unsicherheit) sinnvoll anzuwenden sind**, statt alle Vorhaben und Budgets über einen Kamm zu scheren.
- **Entwicklung von Instrumenten und Kompetenzen, die das Lernen von Organisationseinheiten oder Projekt-Teams regelmäßig kurzfristig durch einen Blick zurück unterstützen**, statt als Prüfer defizitorientiertes Reporting zu betreiben.
- **Unterstützen von Flexibilität bei Ressourcen und Budgets** statt dem ausschließlichen Fokus der weiteren Optimierung bestehender Prozesse.

„**Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung**“ (IGC, 2016) heißt es im aktuellen Controller-Leitbild. Controller des 21. Jahrhunderts brauchen eine

Aktualisierung dieses Leitbildes. Die großen Herausforderungen sind es,

- unbekannte, unscharfe oder ambivalente Ziele und Rahmenbedingungen zu managen,
- lern- und entwicklungsfähig zu sein und
- Kreativität beim Finden und Ergreifen von Chancen zu ermöglichen.

Jeder Pilot kennt den Coffin Corner, die Todeszone seiner Maschine. Controller sollten es gemeinsam mit den Managern den Piloten gleich tun: **Entwickeln Sie einen Blick für die Zonen höchster Effizienz** (in denen Turbulenzen höchst gefährlich sind)! Es mag existenziell für Unternehmen werden, sich Spielräume und Flexibilität zu verschaffen, um bei unvorhersehbaren Turbulenzen nicht kurzfristig abzustürzen. Agile Management-Prinzipien werden nach meiner Überzeugung dazu einen großen Beitrag leisten – mit spannenden Chancen für Controller!

Literatur

- Faschingbauer, Michael: Effectuation. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, 2013
- Gloger, Boris: SCRUM. Hanser Fachbuchverlag: München, 2013
- IGC International Group of Controlling: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Controller-Leitbild> Stand: 07.04.2016
- Karboul, Amel: Coffin Corner. Midas Verlag: Zürich, 2015
- Königswieser, Roswitha, Exner, Alexander.: Systemische Intervention. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, 2008

Das Controller Magazin-Team vor dem Verlagsstand VCW/Haufe am Controller Congress in München. v.l. Silvia Fröhlich, Dr. Markus Kottbauer, Susanne Eiselmayr u. Gundula Wagenbrenner

