



Agiles Knowhow-Management

Entwicklung der wertvollsten Ressource für agile Organisationen

Management Summary	2
Ausgangssituation	3
Knowhow-Ebenen und Dimensionen	4
Knowhow-Bedarf ermitteln	6
Agiles Knowhow-Management	7
Benefits	8
Fazit	9

Management Summary

Agilität – mittlerweile Bestandteil vieler Unternehmensstrategien. Die agile Transformation ist in fast allen Branchen zu spüren.

Doch auch, wenn die agile Transformation scheinbar erfolgreich verläuft, finden wir regelmäßig große Wissenslücken in spezifisch agilem Wissen.

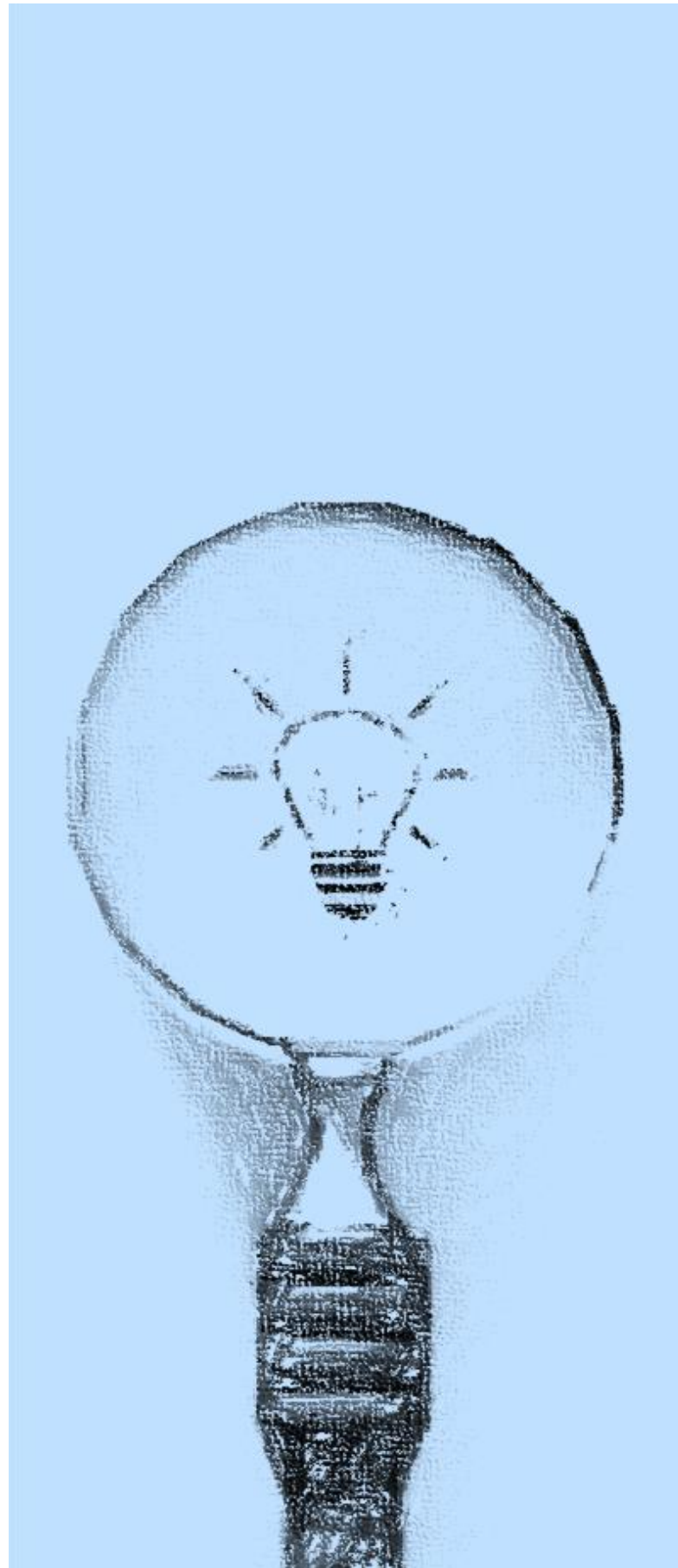
Die gezielte Entwicklung von agilem Knowhow sollte zwischen zwei Ebenen, der „Gesamt-Organisation“ und dem „Team“ mit unterschiedlichen Schwerpunkten gefördert werden. Auf beiden Ebenen ist spezifisches Wissen zu Governance, Methodik, Mindset und spezifischen Use-Cases kontinuierlich auf- und auch wieder abzubauen.

Für die Ermittlung des notwendigen Knowhows benötigen Teams ein geeignetes Instrumentarium: Der „Knowhow-Aufbaukasten“ umfasst geeignete Verfahren zur Ermittlung des benötigten Wissens, der erforderlichen Tiefe und Kapazität.

Zur Verwaltung des verfügbaren und benötigten Wissens ist ein Knowhow-Management Ansatz erforderlich, der zentral kuratiert eine dezentrale Pflege und sogar Bewertung des Wissens in der Organisation umfasst.

Zentraler Erfolgsfaktor des agilen Knowhow-Managements ist die effiziente Vernetzung und das Teilen von vorhandenem Wissen. Tools unterstützen, jedoch ist das Mindset der Organisation auf diesen Aspekt besonders vorzubereiten.

Das Management von spezifisch agilem Knowhow als eine der wichtigsten Ressourcen in digitalen Geschäftsmodellen bietet Effizienzvorteile, verbessert Entscheidungen und fördert die Eigenverantwortung des Einzelnen für diese wertvolle Ressource.



Ausgangssituation

Ein agiles Zielbild, kundenorientierte Organisationsstrukturen, agile Personal- und Führungsinstrumente sowie eine agile Unternehmenskultur und agile Methoden – Unternehmen in Deutschland werden zunehmend agil. Was vor einigen Jahren noch als ungeeignet für etablierte Unternehmen abgetan wurde, wird mehr und mehr Realität.

In verschiedenen Studien zur agilen Organisation haben wir bereits die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren, Ansätze zur Transformation und agile Handlungsdimensionen (Methodik, Mindset, Governance) untersucht. Die Klassifizierung spezifischer Aufgabenbereiche in agilen Teams wurde ebenfalls bereits thematisiert.¹

Als ein Ergebnis können wir im agilen Unternehmen eine übergeordnete agile Organisationsstruktur und die eigentlich agil arbeitenden Teams unterscheiden, wenn wir Maßnahmen für die Transformation definieren. Selbstverständlich ist jedoch auch die Weiterentwicklung dieser beiden Ebenen dynamisch.

Nach der erfolgreich umgesetzten agilen Transformation sollten die crossfunktional aufgestellten Teams das notwendige Knowhow besitzen, um ihre Aufgaben eigenständig umzusetzen. Doch dynamische Veränderungen in einem volatilen, unsicheren, komplexen und zunehmend mehrdeutigen Unternehmensumfeld (der „VUCA-Welt“) sorgen für kontinuierlich neue Wissens-Anforderungen in den Teams. Und hier entsteht ein bislang kaum beachtetes Handlungsfeld: Die Entwicklung von spezifischen Skills, Capabilities, Knowhow etc. in der agilen Organisation und den agilen Teams.

Die Herausforderung wird anhand zweier Beispiele aus unserer Beratungspraxis schnell deutlich:

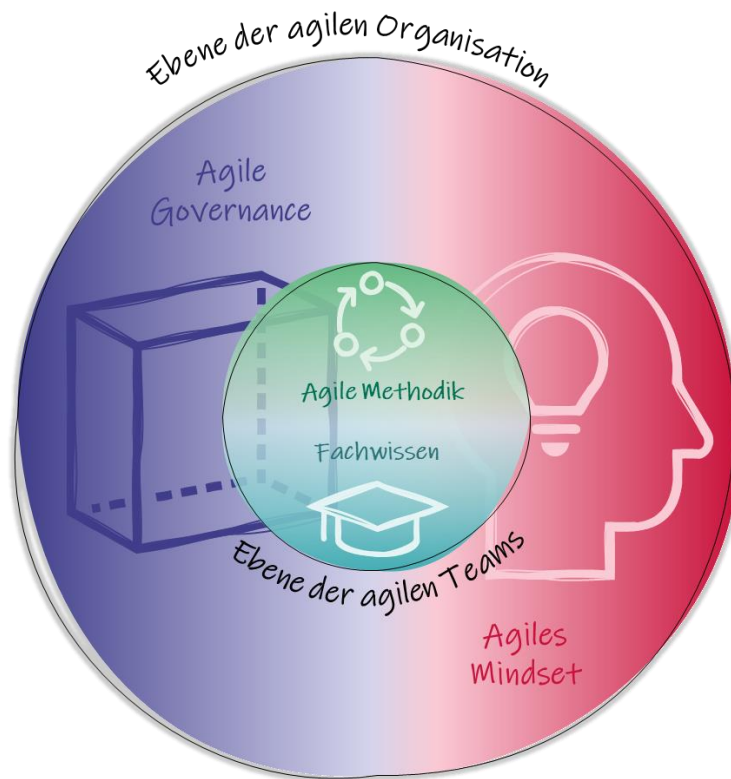
1 Ein agil organisiertes Team entwickelt neue IoT-Use-Cases für Smart Cities. Ein MVP wurde erfolgreich umgesetzt und erste Prototypen wurden verkauft. Die Erwartungshaltung des Managements ist klar: Skalieren. Der operative Erfolg stellt sich jedoch nicht ein. Eine von uns durchgeführte Analyse zeigt, dass im Team und auch im verantwortlichen Bereich zwar sehr gute technische und vertriebliche Fähigkeiten vorhanden waren, jedoch kaum Knowhow für ein 360°-Solutionmanagement einer komplexen digitalen Lösung. Das Team arbeitete in einer Dauer-Projekt-schleife Problem für Problem ab, anstatt die erforderlichen unternehmerischen Schritte hinsichtlich Finanzierung, Organisation und strategischem Produktmanagement auf „Growth“ auszurichten.

2 Ein anderes Team hatte die Vermarktung seines digitalen Services erfolgreich gestartet. Jedoch war das Nutzerfeedback zu der Lösung immer wieder negativ. Unsere Analyse zeigte, dass das Wissen über Kundenzentrierung, Panels und ein geeignetes Management der User-Experience nicht ausreichend vorhanden war und das Team regelmäßig die Bedeutung von end-to-end-Testings des Services nach Release-Änderungen unterschätzte.

Wir haben viele ähnliche Beispiele für solche Lücken in „agilem“ Knowhow von erfolgreichen Projektteams gefunden, die weit außerhalb der typischen Grund-Schulungen zum Scrum Master liegen...

¹ Vgl. ESSAI Whitepaper_Agile Organisation und ESSAI Whitepaper_Agile Teams

Knowhow-Ebenen und Dimensionen



Agilität bedeutet, Veränderungen schnell aufzugreifen und das eigene Produkt kundenorientiert anzupassen. Um diese Anforderungen umsetzen zu können, wird kontinuierlich spezifisch agiles Wissen auf 2 Ebenen und in 4 Dimensionen benötigt.

Geht es auf Organisationsebene vor allem um Wissen zu Governance und Mindset, benötigt die Team-Ebene spezifisches agiles Knowhow zu Methodik und natürlich zu den jeweiligen Use Cases. Trotzdem ist agiles Knowhow in allen 4 Dimensionen auf beiden Ebenen mit unterschiedlichen Inhalten und Schwerpunkten aufzubauen.

Auf der Ebene der Organisation werden Governance und Mindset entwickelt. Bereits während der initialen Transformation ist es erforderlich, für alle Mitarbeiter - insbesondere aber für die Führungskräfte - relevantes Wissen zu Fragen der agilen Priorisierung und Führung, aber auch zur strategischen Bedeutung von Agilität und zum individuellen Nutzen von Agilität und der damit verbundenen Eigenverantwortung ausreichend bereitzustellen und zu verankern.

Ein entsprechender Knowhow-Kanon umfasst Wissen zur Umsetzung in agilen Organisationen, z.B. Budgetierung, Ressourcenmanagement, Strategische Planung, Skalierende agile Frameworks, Projektportfoliomanagement,

Qualitäts- und Risikomanagement, Führung, Motivation und Eigenverantwortung.

Aus diesen Themenfeldern kann auf Organisationsebene für die Dimension „Methodik“ also z.B. das SAFe® Framework Teil des Wissenskatalogs sein.

In der Dimension „Governance“ sind im ersten Schritt Fragen der team- und themenübergreifenden Ressourcenpriorisierung zu beantworten.

Die Dimension „Mindset“ umfasst u.a. Wissen zu fachlichem und persönlichem Mitarbeiter-Coaching.

In der Dimension „Spezifisches Fachwissen“ ist auf Organisationsebene vielleicht ein Schwerpunkt Datenanalyse oder Kundenzentrierung zu formulieren.

Ziel des agilen Knowhows auf Organisationsebene ist, dass agile Teams unter einheitlichen Rahmenbedingungen selbstständig und bedarfsgerecht fachliches und methodisches Wissen aufbauen und dieses im Unternehmen teilen und verfügbar machen. Die Rahmenbedingungen der agilen Organisation erlauben es Teammitgliedern z.B. eigenständig, in anderen Projekten und Bereichen zu helfen und individuelles Wissen einzubringen.

Ein einheitliches Commitment über das selbstständige Aneignen, Beschaffen und Vernetzen von Wissen ist in der agilen Organisation erfolgsentscheidend. Die Sicherheit für dieses Commitment erlangen agile Teams mittels der von ausreichend ausgebildeten Führungskräften gelebten Unternehmenskultur und dem eigenen agilen Mindset.

Auf der Ebene der verschiedenen Teams werden andere Schwerpunkte gesetzt: Methodik und Fachwissen treten in den Fokus des agilen Knowhow-Managements. Je nach Aufgabe des Teams unterscheiden sich die Wissensbedarfe selbstverständlich. So benötigen Support Teams z.B. weniger Knowhow im Solution Management.

Der Themenkatalog für agiles Wissen auf Teamebene umfasst z.B. agile Methoden, Analytic, kundenzentriertes Entwicklungs- und Servicemanagement, Solution-Management, end-to-end- Prozess-Management, Wachstumsstrategien für digitale Produkte.

In der Dimension „Methodik“ sollte das Team also z.B. auf ausreichend Qualifikation der agilen Rollen, wie z.B. dem Scrum Master oder dem Product-Owner achten.

Die Dimension „Governance“ erfordert auf Teamebene genaue Kenntnis des Handlungsrahmens und der eigenen Verantwortung.

In der Dimension „Mindset“ geht es auf Teamebene vor allem um Wissen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung agiler Verhaltensweisen und Identifikation / Beseitigung von Hemmnissen in einem agilen Sinne.

Der bedarfsgerechte Aufbau von spezifischem Fachwissen orientiert sich vor allem am individuellen Use Case des Teams. Dieses kann sich beispielsweise in den typischen agil organisierten Use Cases der Energiewirtschaft häufig auf die User Experience oder Data Science bei der Entwicklung neuer Solutions beziehen.

Knowhow-Bedarf ermitteln

Liegt eine relevante Definition notwendiger Wissensbereiche vor, steht die effiziente Nutzung und Vernetzung des verfügbaren Knowhows im Fokus des Knowhow-Managements. Aufbau und Abbau von Wissen sind logische weitere Aufgaben.

Eine agile Organisation lebt in höchstem Maße davon, dass benötigtes Knowhow effizient „gefunden“ und eingebunden wird. Die Beschaffung von Knowhow durch das Team selbst, über andere Teams und auch aus externen Quellen ist möglich. Mindset und Governance der Organisation fördern den Austausch, Experten können für gezielte Fragestellungen Teil des Projektteams werden, um es mit dem notwendigen Knowhow (zeitweise) zu unterstützen.

Mitarbeiter erleben die Realität oft anders: Die Projektarbeit läuft zunächst zufriedenstellend und z.B. alle Unterlagen für die Beschaffung neuer Software werden bereits bearbeitet. Für die Erarbeitung eines Vertragsentwurfs wird zusätzliche Kompetenz aus der Rechtsabteilung benötigt. Diese sollte nun einfach hinzugezogen werden können.

Nun... es soll schon vorgekommen sein, dass die Kapazität der Rechtsabteilung dieses Hinziehen nicht zulässt: Häufig ist der hier gesuchte Experte für Vertragsrecht in anderen Projekten oder seinem Tagesgeschäft mittelfristig „voll ausgelastet“.

Das agile Team kann nun dieses Problem durch die Einbindung externen Knowhows auflösen. Die Governance fördert die eigenverantwortliche und selbstbestimmte Entscheidung der agilen Teams sowie unternehmerisches Denken bei den einzelnen Teammitgliedern. Für den

Knowhow-Aufbau bedeutet dies, dass die Identifikation des Knowhow-Bedarfs und die Ableitung von Maßnahmen für die Beschaffung des Knowhows im agilen Team liegt.

Um in dieser Situation weiterhin effizient zu bleiben, benötigt das Team Zugriff auf einen Baukasten an Methoden für den kurz- bis langfristigen Knowhow-Aufbau (externe Experten, Schulungen, Seminare, Workshops, Fachliteratur etc.). Weiteres Knowhow ist für die Priorisierung und Umsetzung der möglichen effizientesten Maßnahme erforderlich.

Selbstverständlich soll sichergestellt werden, dass das organisationseigene Wissen effizient aufgebaut und genutzt wird. Dies bedeutet vor allem „bedarfsgerecht“ und „in der richtigen Tiefe“.

Innerhalb des beschriebenen Rahmens sind die agilen Teams gefragt, ihren tatsächlichen Knowhow-Bedarf (methodisch oder fachlich, zeitlich, kapazitativ) zu identifizieren. Ausgangspunkt sind die Anforderungen des Use Cases und die damit verbundene Wertschöpfung, die das agile Team bewertet.

Auf dieser Grundlage werden sowohl der Knowhow-Bedarf als auch die richtige Tiefe und Kapazität für den Aufbau des Wissens ermittelt.

Das agile Team stellt sich an dieser Stelle also z.B. folgende Fragen:

- Welches zusätzliche Knowhow benötigen wir, um unsere Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten?
- In welcher Tiefe wird das zusätzliche Knowhow benötigt? Reichen Grundkenntnisse oder ist Expertenwissen notwendig?
- Ist das notwendige Knowhow in einem effizienten Zeitraum in der Organisation vorhanden oder ist die Aneignung des Knowhows durch eigene Teammitglieder erforderlich?

Die Antworten helfen bei der Priorisierung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Dazu nutzt das Team einen organisationsweit einheitlich gemanagten „Knowhow-Aufbaukasten“.

Das Knowhow-Management liegt also zunächst im Team: Es entscheidet, ob für den Knowhow-Aufbau das Lesen einer Fachlektüre genügt oder der Besuch von Workshops und Seminaren notwendig wird.

Die Priorisierung und Auswahl von Schulungsmaßnahmen stellen sicher, dass das Knowhow in der richtigen Granularität zur richtigen Zeit im Team vorliegt. Risiken durch Zeitverzögerungen und Ineffizienzen in agilen Projekten sowie bei der Bearbeitung von Aufgaben werden somit minimiert.

Agiles Knowhow-Management

Es wäre sicher ineffizient, wenn jedes Team zur Erfüllung seines Knowhow-Bedarfs redundante Maßnahmen ableitet. Es erscheint z.B. nicht zielführend, wenn Teammitglieder aus verschiedenen Teams parallel Wissen zu einem speziellen Data Science Tool aufbauen, um dieses anschließend testen zu können.

Die Lösung zu diesem Problem ist in der Theorie einfach und in der Praxis komplex: Das vorhandene Knowhow (und auch: das in den nächsten drei Monaten *verfügbar werdende* Knowhow) muss effektiv geteilt werden. Dabei ist eine Unterscheidung zwischen Knowhow für die agile Organisation oder für agile Teams zunächst nicht wichtig.

Die Rahmenbedingungen der agilen Organisation und das unternehmerische Denken der agilen Teams sollen dazu beitragen, Knowhow proaktiv zu vernetzen, so dass es für das

gesamte agile Unternehmen sinnvoll nutzbar wird.

Knowhow-Dilemma der agilen Methode

Agile Teams sollten grundsätzlich so zusammengestellt sein, dass sie alles benötigte Wissen und Können „an Bord“ haben. Die Teams sollen außerdem grundsätzlich unverändert zusammenbleiben, um gemeinsame Erfahrungen und implizites Wissen zur Solution nicht unnötig zu verlieren.

Gleichzeitig entwickelt sich der Use Case und mit ihm die Anforderungen jedoch ständig weiter und neues Wissen wird benötigt. In der reinen Lehre soll das Team das benötigte Wissen selbst aufbauen und das Management möge sich zwischenzeitlich mit bescheidenen Ergebnissen zufrieden geben... Für die Realität ist dies gerade in regulierten Use Cases jedoch ggf. nicht akzeptabel. Entsprechend soll das Knowhow-Management bessere Lösungen anbieten.

Die Fähigkeiten der agilen Teams zur Selbstorganisation und zum crossfunktionalen Arbeiten sollen dazu genutzt werden, dass bei der Identifikation eines Knowhow-Bedarfs zuerst die Beschaffung von Wissen über eigene, team- und organisations-interne Quellen erfolgt.

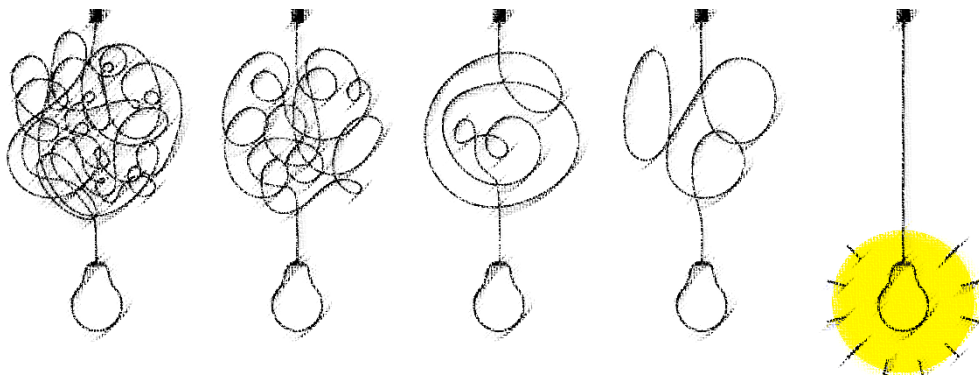
Zu diesem Zweck empfiehlt sich der organisationsweite Einsatz geeigneter Tools für effizientes Teilen von Knowhow. So kann vorhandenes Wissen zentral erfasst und bei Bedarf von jedem Team dezentral gefunden und abgerufen werden. Um geeignete Tools im gesamten agilen Unternehmen nutzbar zu machen, ist ein umfassender Knowhow-Managementansatz erforderlich.

Als **Knowhow-Management** werden alle strategischen und operativen Tätigkeiten sowie Management-Aufgaben bezeichnet, die auf eine effiziente Identifikation, Entwicklung und Verteilung von Knowhow im Unternehmen

ausgerichtet sind. Das Knowhow-Management beschäftigt sich also mit dem Identifizieren, Erfassen, Bewerten, Abrufen und Bestätigen aller Informationsressourcen (Knowhow) einer Organisation.

Skills zu befragen (z.B. per Chat) und notwendige Schritte zum Teilen des Knowhows zu planen (z.B. Einbindung in Regeltermine).

Das Teilen und Vernetzen von Knowhow gelingt so für die agile Organisation als Ganzes und die agilen Teams im Detail.



Dezentral pflegbare Kompetenzmatrix

Ein zentrales Tool im Knowhow-Management ist die Kompetenzmatrix, in der das Wissen aller Mitarbeiter erfasst wird. Die Kompetenzmatrix kann dabei sowohl zentral als auch dezentral durch die einzelnen Mitarbeiter selbst gepflegt werden, wenn neues Knowhow erlangt wurde. Zusätzlich sollte es heute mit entsprechenden Rahmenbedingungen möglich sein, die Kompetenzen von Kollegen zu bestätigen.

Obwohl dieses Tool an zentraler Stelle im Unternehmen kuratiert werden sollte (z.B. in der Personalabteilung), schafft es entgegen ersten Bedenken neben der hohen Transparenz erfahrungsgemäß tatsächlich mehr Vertrauen.

Mittels eines zentralen Knowhow-Management Systems ist der Zugriff auf diese Kompetenzmatrix für alle Mitarbeiter datenschutzkonform möglich. Das Knowhow-Management System bietet nicht nur die Möglichkeit eines schnellen und einfachen Zugriffs auf alle Knowhow-Träger, sondern auch die Möglichkeit der direkten Vernetzung mit den am besten geeigneten Experten für die konkrete Fragestellung. Über entsprechende Funktionen ist es so möglich, Experten direkt zu relevanten

Benefits

Das toolbasierte Knowhow-Management ist für agile Organisationen erfolgsentscheidend.

Der Weg zur Einführung eines solchen agilen Knowhow-Managements scheint zunächst aufwändig und komplex. Doch agile Organisationen, die die wichtigste Ressource – das Knowhow – effizient entwickeln und teilen, erzielen folgende Benefits:

1. Effiziente Nutzung des verfügbaren Knowhows – Bessere Entscheidungen durch das Wissen, welcher Experte die notwendigen Skills besitzt
2. Effizienter dezentraler Aufbau fehlenden Knowhows durch die Teams – Vermeidung von unnötigen und wirkungslosen Schulungen und redundanten Maßnahmen
3. Förderung der Eigenverantwortung bei Aufbau und Vernetzung von Wissen

Fazit

Die Praxis zeigt im Bereich Wissensaufbau und -vernetzung, dass die agile Transformation nicht mit dem Beschreiben einer agilen Unternehmenskultur in der strategischen Planung abgeschlossen ist. Crossfunktional arbeitende Teams können ihre Aufgaben so lange effizient bearbeiten, bis neue Anforderungen oder Marktveränderungen neues Wissen notwendig machen. Hinzu kommen speziell für digitale Geschäftsmodelle unkontrollierbare Anforderungen aus einem dynamischen Unternehmensumfeld.

Will die Organisation keine Ineffizienz im Knowhow-Management, sind geeignete Rahmenbedingungen im Mindset und der Governance ebenso notwendig, wie die Schulung der Eigenverantwortung von Teams bei Aufbau und Vernetzung des benötigten Wissens zu Methoden und fachlichem Expertenwissen.

So idealistisch im ersten Moment „mehr Raum“ für Wissensaustausch erscheint, entscheidet sich der Erfolg digitaler Geschäftsmodelle immer wieder genau an diesem Punkt.

Prozesse, Tools und Technik helfen bei der Implementierung. Eine zentrale Organisation für eine kuratierte und wertschätzende Wissensplattform steht bereit.

Entscheidend für ein lebendiges Knowhow-Management ist jedoch das Wissen der Organisation um die effiziente Nutzung der wertvollsten Ressource, die in der digitalen Welt existiert.

