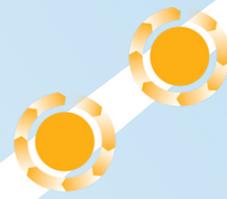


Version 2.0

Understand  
the Direction or  
Challenge



Establish  
the Next Target  
Condition

Experiment  
Toward the Target  
Condition



Grasp  
the Current  
Condition



# BUSINESS-AGILITÄT IN DER PRAXIS

# Agile Kata



# Agile Kata

Business-Agilität in der Praxis

Version 2.0  
31. März 2022  
New York  
Autor: Joe Krebs

ins Deutsche übersetzt von  
Rolf Irion

agilekata.org



# Einführung

Der Begriff Kata stammt aus der Kampfkunst. Er bezeichnet das bewusste, stetige Wiederholen von Bewegungsabläufen mit dem Ziel, diese perfekt zu beherrschen. In der Unternehmenswelt lässt sich dieses Prinzip als entscheidende Grundlage für laufende Verbesserungen nutzen.

Mit dem Kata-Prinzip können Organisationen sich neue Gewohnheiten und Fähigkeiten erarbeiten, um ihre Unternehmenskultur in neue Bahnen zu lenken. Die beiden grundlegende Kata-Techniken – man könnte auch Übungsformen sagen – werden Verbesserungs-Kata und Coaching-Kata genannt. Ihre Ursprünge finden sich im Produktionssystem von Toyota.

Die Agile Kata ist neu und verwendet die beiden Grundformen der Kata als Herzstück, um organisatorische Veränderungen voranzutreiben. Die Agile Kata erweitert jedoch den Kern der ursprünglichen Kata: Es wird das Agile Manifest mit einbezogen, wodurch auch ein agiler Führungsstil im Fokus steht. Indirekt verbindet dies die Agile Kata mit wichtigen Themen wie Selbstmanagement, autonomen Teams, wertbasierten Metriken, Kollaborations-Tools und -Techniken, zusammen mit einer erfrischend neuen Perspektive auf die gängige Einstellung zum Agile Coaching.

## Hintergrund

Ziel der Agile Kata ist das Steigern von Agilität. Dies betrifft (1) Individuen, (2) Teams oder auch (3) größere Personengruppen innerhalb einer Organisation. Allen drei Fällen ist gemeinsam, dass Verhaltensänderungen und neuen Verhaltensmuster bei Menschen entstehen. Da es gleichzeitig darum geht, Neues zu lernen, besondere unternehmensinterne Situationen anzugehen und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, ist die Einführung von Agilität ein durchaus komplexes Unterfangen.

Um Komplexität wirksam in den Griff zu bekommen, bietet sich die Vorgehensweise „Probe – Sense – Respond“ an (also Ausprobieren, Erkennen, Reagieren), im Gegensatz zu Lösungen von der Stange oder nach Schema F. Daher setzt die Agile Kata für das Ausprobieren, Erkennen und Reagieren auf die Verbesserungs-Kata, die zugleich eine probate Vorgehensweise für den Umgang mit Veränderung ist. Die Verbesserungs-Kata ist das Rückgrat der Agile Kata und hat sich seit über einer Dekade wiederholt bewährt.

Wenn es um die Steigerung von Agilität geht, empfiehlt sich zunächst ein Blick auf die Definition des Begriffs agil im Agilen Manifest. Die dort geschilderten Werte und Prinzipien bestimmen die Richtung für die Agile Kata, erinnern uns jedoch auch daran, dass genau diese Werte und Prinzipien kontinuierlich anzuwenden sind, WÄHREND wir die Agile Kata praktizieren. Das bedeutet Folgendes:

1. Wenn wir die Werte und Prinzipien der Agilität während der Transformation befolgen und vorleben, wird der Prozess selbst agil. Erfahrungsgemäß folgen jedoch die wenigsten agilen Transformationsprozesse einem agilen Prozess. Der Grundsatz, dass das Reagieren auf Veränderung wichtiger ist als das Befolgen eines Plans, lenkt unseren Blick darauf, dass die Herangehensweise selbst auch agil sein muss. Verbesserungen haben nicht unbedingt von Beginn der Änderungsinitiative an einen klar definierten Endzustand. Dies gilt insbesondere, wenn für die Organisation selbst Agilität angestrebt wird. Wir könnten die weitere Verbesserung der organisatorischen Agilität ad acta legen, und doch würde das nicht bedeuten, dass wir fertig sind.

2. Die Methoden und Lösungen, auf die wir im Kontext der Agile Kata zurückgreifen, sollten die Kultur zum Ausdruck bringen, die wir anstreben. Wie könnten wir beispielsweise erwarten, dass Teams sich zunehmend eigenständig organisieren, wenn wir die Agile Kata im Top-Down-Führungsstil nach dem Prinzip Weisung und Kontrolle ausführten? Agile Führung und Methoden, die Selbstmanagement, emotionale Intelligenz, Befähigung und die Zusammenarbeit von Gruppen fördern, sind wesentliche Zutaten der Agile Kata.

Auf übergeordneter Ebene sind Kata und Agile die zwei zentralen Agile-Kata-Elemente. Das vorliegende Whitepaper zielt darauf ab, in die Agile Kata einzuführen, Erfahrungen weiterzugeben und zum Experimentieren mit der Agile Kata zu ermutigen. Derzeit zeichnen sich drei verschiedene Agile-Kata-Anwendungsfelder ab, auf die hier zunächst eingegangen werden soll, bevor wir uns die Agile Kata selbst ansehen.

1. Agile Transformation
2. Organisationsverbesserung
3. Agile Teams

## 1. Agile Transformation

Diese Agile Kata ist ein Muster, dem Organisationen auf Makroebene folgen können, um ihre agile Transformation voranzubringen. Viele Unternehmen möchten agiler werden, um mit der immer höheren Geschwindigkeit auf globalen Märkten Schritt zu halten. Die Häufigkeit der Veränderungen ist dabei oft durch Entwicklungen in der Geschäftswelt bedingt; jedoch kann sie sich auch durch neue Führungsstile ergeben, die auf die Arbeit in eigenständig organisierten, autonomen Teams Wert legen. Die Agile Kata geht auf diese Anforderungen ein und eröffnet Organisationen einen Weg, ihre Geschäftstätigkeit künftig gänzlich agil aufzustellen. Die Agile Kata sieht das Festlegen von Zielen, das Umsetzen von Maßnahmen und das Messen der Wirkung vor; dies hilft Führungskräften, sinnvolle Veränderungen zu kommunizieren und voranzubringen. Zugrunde liegt dem jahrzehntelange Erfahrung in den Bereichen schlanke Produktion, agiles Arbeiten und dienende Führung („Servant Leadership“).

## 2. Organisationsverbesserung

Auf der Mikroebene kann die Agile Kata Teams helfen, nach einer Retrospektive oder als Reaktion auf ein organisatorisches Hindernis stetige Verbesserungen zu erarbeiten und umzusetzen. Agile Prozessrahmen wie Scrum eignen sich hervorragend dazu, Probleme offenzulegen und Verbesserungen zu identifizieren, geben agilen Teams jedoch keine Anleitung dazu, wie sie diese Probleme und Verbesserungen effektiv handhaben können. Die Agile Kata schließt diese Lücke, indem sie eine parallele Aktivität ins Leben ruft, die organisatorische Verbesserungen konkret, transparent und messbar macht.

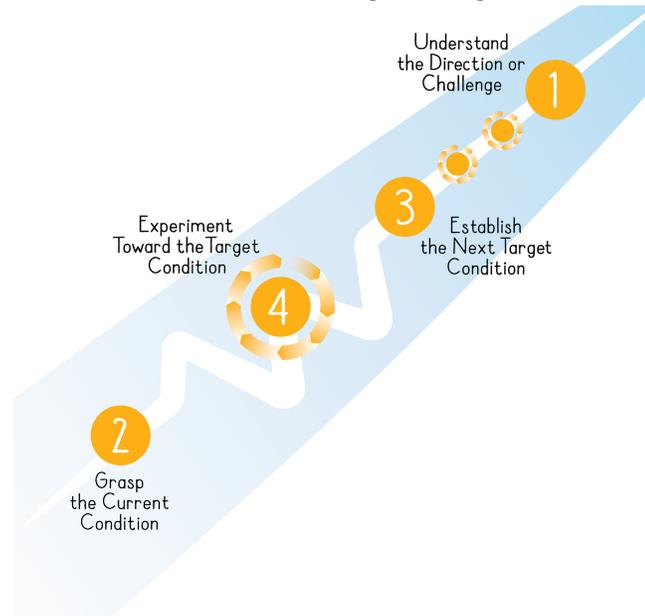
## 3. Agile Teams

Wenn wir Verbesserungen sehr abstrakt fassen, könnten wir ein neues Produktmerkmal als Verbesserung des betreffenden Produkts erachten. Anders gesagt: Fehlt ein Merkmal, ist dies ein Problem für das Unternehmen – wird das Merkmal hinzugefügt, ist das Problem gelöst. Hochgradig kreative und eigenständig organisierte Teams können Probleme sehr effektiv lösen. Warum also nicht eine Produktentwicklungsinitiative auf eine Reihe von Problembeschreibungen oder geforderter Leistungsmerkmale ("Features") herunter brechen? Die Agile Kata kann als sehr leichtgewichtiger agiler Prozess für Teams dienen, die den Freiraum haben, ausgiebig zu experimentieren und sich selbst zu verwalten.

# Die Agile Kata

## Das Herzstück

Das Herzstück der Agile Kata ist die Verbesserungs-Kata, die vor über einem Jahrzehnt veröffentlicht wurde. Die Verbesserungs-Kata umfasst vier Einzelschritte, die nachfolgend dargestellt sind:



Das Ausüben der Verbesserungs-Kata schafft mit der Zeit neue Verhaltensweisen und macht Verbesserungen messbar. Die Verbesserungs-Kata ist gesunder Menschenverstand für jegliche Verbesserungsbemühungen. Die ersten drei Schritte sind kurze Planungsaktivitäten, der vierte konzentriert sich auf die Umsetzung nach einem iterativen Vorgehen.

1. Die Richtung oder Herausforderung verstehen
2. Den Ist-Zustand erfassen
3. Den nächsten Zielzustand festlegen
4. Experimentieren, um dorthin zu gelangen

Die Richtung oder Herausforderung ist ein Schritt hin zu der festgelegten Vision. Ähnlich wie der Polarstern dient das den Anwendern der Agile Kata zur Orientierung. Eine Herausforderung ist konkreter als eine Vision und, wie der Begriff bereits beinhaltet, nicht unbedingt einfach oder schnell zu erreichen. Ein wesentlicher Aspekt der Verbesserungs-Kata ist, dass es einen Schritt gibt, der dem Bestimmen des Ist-Zustands gewidmet ist. Man bedenke nur, wie viele Teams sich direkt in die Lösungsfindung oder Implementierung stürzen, ohne zunächst genau zu überlegen, wo sie gerade stehen. Um den Ist-Zustand zu erfassen, müssen wir Messungen vornehmen, denn: Wie wollen wir ohne harte Fakten bezüglich der Ausgangslage am Ende ermitteln, ob eine Verbesserung wirksam war? Wenn wir erst einmal wissen, wo wir stehen, können wir bestimmen, wo wir als Nächstes hinwollen. In der Verbesserungs-Kata wird dies durch das Festlegen des nächsten gewünschten Zielzustands abgebildet. Ist der Bereich zwischen dem momentanen Ausgangspunkt und dem Ziel abgesteckt, kann man zum Experimentieren übergehen. Diese Phase erweist sich mitunter als mühsam, doch ist dies eben ein Ausdruck dessen, wie kreativ diese Herangehensweise sein kann. Ein iterativer Ansatz, bei dem wir die Experimente regelmäßig auswerten, ist hierfür ein guter Weg.



# Das Agile Manifest



Das agile Manifest gibt seit 2001 die Richtung für unsere gesamte Community vor. Durch die agilen Werte und zwölf Prinzipien ist die Arbeit der Agile-Kata-Praktiker tief im Manifest verwurzelt, wenn sie beispielsweise die Richtung, den Ist-Zustand oder den nächsten Zielzustand bestimmen. Beim Experimentieren sollten die Prinzipien unser Maßstab sein. Beispielsweise: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ oder „Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.“

Die zwölf Prinzipien des Manifests werden auch angewandt, wenn der Ist-Zustand oder der nächste Zielzustand bestimmt werden. Zum Beispiel: "Fachexperten und Entwickler müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten" oder „Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht“. Dies sind lediglich Beispiele dafür, wie die Prinzipien genutzt werden können, um Fortschritte zu messen.

Mit Blick auf den Wert nimmt das agile Manifest eine klare Position ein, indem es die linke Seite der Wertaussagen der rechten Seite vorzieht, wie in „Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans“. Die einzelnen Wertaussagen zu bemessen, kann eine Herausforderung sein, da sie den agilen Praktikern zwar eine Orientierung bieten (links oder rechts), ihnen jedoch keine greifbaren Datenpunkte an die Hand geben.

Die hinter den Werten stehenden Prinzipien sind dagegen einfacher zu messen, so zum Beispiel: „In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.“ Nimmt man dieses Prinzip als Beispiel, liefert das Messen der Anzahl der Anpassungen als Ergebnis ein aussagekräftiges Resultat ("Outcome"), während das Messen, wie oft das Team sich Gedanken gemacht hat, als Ergebnis nur die Häufigkeit zählt ("Output"). Agile Coaches legen ihren Schwerpunkt auf Metriken, die Nutzen bemessen, beispielsweise im sogenannten Evidenzbasierten Management (EbM).

EbM kann agilen Praktikern helfen, sich auf ergebnis- und auswirkungsorientierte Kennzahlen zu konzentrieren, ist allerdings im Bereich der Agile Kata nur eines von möglicherweise vielen verschiedenen Instrumenten. Eine generelle Fokussierung auf den Wert hilft Agile-Kata-Praktikern, sich auf wenige aussagekräftige Aspekte zu konzentrieren, um die Effektivität der Arbeit zu messen.



# Führung und Coaching in der Agile Kata

Im Fertigungsbereich wird die Rolle des Coaches von der Führungskraft übernommen, die direkt mit der ihr unterstellten lernenden Person zusammenarbeitet. Es handelt sich also um eine direkte Beziehung zwischen zwei Personen. Im Agilen arbeiten wir dagegen in Gruppen und fördern ein Umfeld aus selbstorganisierten autonomen Teams. Dies ist ein wichtiger Unterschied, den auch das folgende agile Prinzip deutlich macht: „Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entstehen durch selbstorganisierte Teams.“



Ein agiler Coach, der nach der Agile Kata vorgeht und Agilität fördert, kommt in täglichen Coaching-Zyklen mit dem Team zusammen, um die folgenden fünf Coaching-Fragen zu erörtern, die aus der Coaching-Kata abgeleitet sind. Im Agile-Kata-Kontext wird aus dem "Sie" bzw. "Du" ein "Ihr", da immer das Team und nicht die Einzelperson gemeint ist:



Was ist der Zielzustand?  
Was ist der Ist-Zustand?  
Welches der Hindernisse geht Ihr derzeit an?  
Was erwartet Ihr von Eurem nächsten Schritt?  
Bis wann können wir uns ansehen, was verbessert wurde?

Diese Fragen sind geeignet, ein Gespräch innerhalb des Teams in Gang zu bringen, das vom agilen Coach begleitet wird, sodass die Coachingphase höchstens 20 Minuten dauert. Nach der zweiten Frage kann der Coach auch ausführlicher mit dem Team auf das Hindernis eingehen, an dem das Team gerade arbeitet, indem er vier zusätzliche, klärende Fragen stellt, bevor er zu den oben genannten Fragen zurückkehrt:

1. Was hattet Ihr als letzten Verbesserungsschritt geplant?
2. Was hattet Ihr erwartet, was passieren würde?
3. Was ist tatsächlich passiert?
4. Was habt Ihr dabei gelernt?

Während des Coaching-Zyklus reflektieren der agile Coach und das Team die Arbeit mit Hilfe eines Storyboards. Das Team wird höchstwahrscheinlich mehrere Experimente benötigen, um ein Hindernis anzugehen, sodass ein Hindernis über mehrere tägliche Coaching-Zyklen hinweg angegangen werden kann.



# Agile Starter Kata

Um mit der Agile Kata zu beginnen, müssen keine Hürden überwunden oder spezifische Maßnahmen ergriffen werden. Ein Start ist jederzeit möglich, da die Vorgehensweise keiner Anfang-bis-Ende-Logik folgt. Führungskräfte, die mittels der Agile Kata organisatorische Verbesserungen erzielen wollen, profitieren davon, dass sie die Agile Kata ausführen können, ohne dafür bestehende Prozesse wie z. B. Scrum unterbrechen müssen. Gleiches gilt für agile Teams wie auch agile Transformationen.

Mithilfe der Agile Kata können Teams sich auf eine bestimmte Herausforderung konzentrieren, ohne dass dadurch laufende Entwicklungsprozesse gestört werden. Das Ergebnis der Agile Kata wird sich allerdings auf bestehende Prozesse auswirken, was natürlich wünschenswert ist, da das zu einem höheren Grad an organisatorischer Agilität führt.

Neben dem Zeitrahmen enthält die Agile Starter Kata eine Reihe grundlegender Aktivitäten, um ein neues Team mit dieser neuen Arbeitsweise vertraut zu machen. Ein erfahrener agiler Coach kann dem Team helfen, die Grundlagen einzuüben, bevor die praktische Anwendung in den Mittelpunkt rückt. Wie in einem Tanzkurs lernen die Anfänger dabei zunächst grundlegende Schrittfolgen, bevor komplexere hinzukommen. Werden die Grundlagen nicht ausreichend vermittelt oder hält man sich zu lange mit ihnen auf, kann dies dazu führen, dass mit der Agile Kata keine optimalen Ergebnisse erzielt werden. Der agile Coach arbeitet mit dem Team auf eine hohe Performance hin und nutzt die Agile Starter Kata, um neue Teams auf den Weg zu bringen.

Es empfiehlt sich, die Agile Kata Schritt für Schritt zu praktizieren, ausgehend von der grundlegenden Beschreibung. Wenn Sie für den Anfang eine überschaubare Herausforderung wählen, werden Ihre ersten Agile-Kata-Zyklen umso reibungsloser ablaufen.

## Fazit

Die Agile Kata als Vorgehensweise beruht auf bewährten Mustern, die in den Agile-, Lean- und Leadership-Communitys weithin bekannt sind. Das Kata-Prinzip will all jenen eine Sprache zur Verfügung stellen, die Hilfe bei agilen Transformationen, organisatorischen Verbesserungen oder bezüglich der Arbeit ihrer Produktteams benötigen. Bei häufiger Wiederholung kann die Agile Kata Organisationen auf eine ganz neue Ebene geschäftlicher Agilität heben und sie zu höchst leistungsfähigen Unternehmen machen, die den Wandel prägen, statt ihm nur zu folgen.

Organisationen, die auf die Agile Kata setzen, werden feststellen, dass Individuen und Teams eigenständiger arbeiten. Die führt zu höherer Zufriedenheit und mehr Engagement in den eigenen Reihen, was wiederum eine agile Kultur begünstigt. Die Agile Kata selbst ist nicht vorschreibend, sondern lässt jedem Unternehmen genügend Spielraum und Kreativität, eigene Vorgehensweisen einzubinden.



# Lizenz

Agile Kata® 2022 von Joe Krebs ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0.

Näheres zu dieser Lizenz finden Sie auf <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Agile Kata von Joe Krebs ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0.

# Danksagung

Ein besonders herzliches Dankeschön geht an Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart und Evan Leybourn. Sie alle haben sich während der Entstehung der Agile Kata Zeit genommen, Feedback zu geben. Wir sind auch allen dankbar, die diesen Text heruntergeladen und sich mit Fragen sowie ermutigenden Kommentaren dazu bei uns gemeldet haben.

Vielen Dank dafür!

# Hinweise

- Der Begriff Kata wird für den Singular und Plural verwendet.
- Toyota Kata – Mike Rother
- Cynefin – David Snowden
- [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)
- What Makes a Leader? – Daniel Goleman
- Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis – Harrison Owen
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management)
- Die Weisheit der Vielen – James Surowiecky

# Übersetzung

Die Übersetzung dieses Leitfadens basiert auf der englischen Originalversion von Joe Krebs. Die Übersetzung verwendet das generische Maskulinum sparsam; es dient der besseren Lesbarkeit und hat keinerlei diskriminierende Absicht.

