

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die Grundlagen selbstorganisierter Teams geklärt. Gleich zu Beginn zeigt die sogenannte Autoritätsmatrix von J. R. Hackman, dass es sehr unterschiedliche Formen von Selbstorganisation gibt. Die Palette reicht von managergeführten über sich selbst führende oder selbst gestaltende bis zu autonomen Teams. In jedem dieser Teams ist die Verantwortung für die vier Kernfunktionen unterschiedlich verteilt: Zieldefinition, Kontextklärung, Arbeitsmanagement und Aufgabenerledigung erfolgen entweder durch das Management oder durch das Team.

Glenda Eoyangs C/D/E-Modell stellt wiederum klar, dass es drei Voraussetzungen braucht, damit sich Selbstorganisation entfalten kann: erstens eine Grenze, die das jeweilige Team umfasst und seine Rahmenbedingungen absteckt (C wie *containing boundary*), zweitens Unterschiede hinsichtlich Wissen, Erfahrung, Ausbildung, Alter oder kulturellem Hintergrund, die jedes echte Team braucht (D wie *differences*), und drittens einen konstruktiven Austausch zwischen den unterschiedlichen Teammitgliedern (E wie *exchange*). Darüber hinaus spielt auch der Organisationskontext eine wesentliche Rolle. Der organisationsweite Informationsaustausch, die Entscheidungsregeln oder die Feedbackschleifen zwischen Teams und Managern beeinflussen in hohem Maße, wie gut sich Selbstorganisation entfalten kann.

Der Nutzen scheint auf der Hand zu liegen: Selbstorganisierte Teams arbeiten nachweislich mit mehr Freude und Motivation, erhalten besseres Kundenfeedback und schaffen mehr Geschäftswert. Warum selbstorganisierte Teams dennoch nicht das Kernelement moderner Unternehmen darstellen, hat mit der Gestaltung dieser Unternehmen zu tun – und damit zugleich mit dem Design der Managementrolle. Der Vergleich mit dem Fußball unterstreicht, dass es eben nicht nur auf dem Spielfeld, sondern auch zwischen dem Team und dem Coach agile Interaktionen braucht. Das Teilen von Führungsverantwortung und ein entsprechendes Empowerment der Teams sind dafür wesentliche Erfolgsfaktoren.

2 Ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams

Was bedeutet die Fußballanalogie für agile Teams? Auf welche Grundwerte können diese setzen? Welche Fähigkeiten werden gebraucht, um Führung in allen Organisationsbereichen zu stärken? Und welche Werkzeuge helfen uns dabei?

In diesem Kapitel versuche ich diese Fragen mithilfe eines einfachen Modells für die Führung selbstorganisierter Teams zu beantworten. Dieses Führungsmodell spiegelt meine aktuellen Erkenntnisse wider, die sich sowohl aus meiner Forschungs- als auch meiner praktischen Arbeit ergeben. Mir ist bewusst, dass dies nicht der Weisheit letzter Schluss ist (falls es so etwas überhaupt gibt). Mir ist ebenso bewusst, dass es eine Vereinfachung dessen darstellt, was sich im komplexen Arbeitsalltag von agilen Teams abspielt. Immerhin wissen wir, dass zwar alle Modelle falsch, manche aber trotzdem nützlich sind.

Mit allem gebotenen Respekt für meine eigenen Kurzsichtigkeiten weiß ich, dass mein Führungsmodell schon in vielen Situationen geholfen hat: Managerinnen und Manager verstanden dadurch besser, was sie gerade taten, Teams fühlten sich zu unterschiedlichsten Experimenten in verteilter Führung ermutigt, andere Coaches begannen intensiv über ihre eigene Arbeit zu diskutieren und ich selbst hatte eine Art von Landkarte, um mich in unbekanntem Gelände zurechtzufinden.

Eine Expedition ins Ungewisse

In seinem Buch *Sensemaking in Organizations* erzählt der amerikanische Organisationspsychologe Karl Weick die Geschichte einer ungarischen Militäreinheit, die ein Manöver in den Schweizer Alpen durchführte [Weick 1995]. Von einem Schneesturm überrascht, verlor die Einheit jede Orientierung und irrte zwei Tage lang umher. Angehörige hatten bereits jede Hoffnung aufgegeben, als die Einheit drei Tage später wohlbehalten ins Basislager zurückkehrte.



Wie hatte die Einheit es geschafft, dieser schier ausweglosen Situation zu entkommen? Der Kommandant der Einheit erzählte, dass sie tatsächlich bereits alle Hoffnung verloren hatten, als einer der Soldaten zufällig eine Landkarte in seinem Rucksack fand. Alle schienen schlagartig ungeahnte Kräfte zu mobilisieren, es wurde ein gemeinsames Camp errichtet und man überlebte den Sturm. Am nächsten Tag führte der Kommandeur dann seine Truppe mithilfe der Landkarte zum Basislager zurück. Dort war die Überraschung groß, als man herausfand, dass das gar keine Karte der Schweizer Alpen, sondern eine der Pyrenäen war.

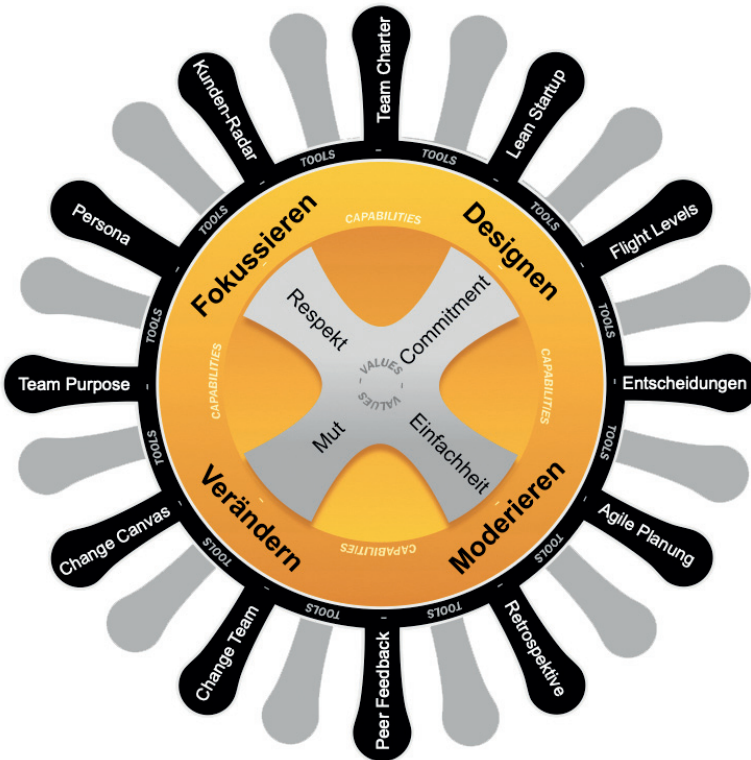


Abb. 2-1 Ein Führungsmodell für selbstorganisierte Teams

2.1 Drei Dimensionen

Grundsätzlich besteht das Modell aus drei Dimensionen: die Werte, die Kompetenzen und die Werkzeuge für die Führung selbstorganisierter Teams. Abbildung 2-1 zeigt diese Ebenen in Form eines Schiffsteuerrads.

Im Zentrum dieses Steuerrads stehen vier Werte: Respekt, Commitment, Einfachheit und Mut. Es sind dies die vier Begriffe aus dem Lean- und agilen Wertekanon, die mich am stärksten ansprechen. Um diese Grundwerte dreht sich gleichsam alles, was an Kompetenzen gebraucht und an Werkzeugen eingesetzt wird. Sie legen in hohem Maße fest, wie wir uns gegenüber der Welt und der Arbeit verhalten. Deswegen stellen sie gleichsam die Radnabe unserer Führungsaktivitäten dar.

Der mittlere Bereich steht im Zeichen jener vier Kompetenzen, die ich als zentral für die erfolgreiche Führung selbstorganisierter Teams ansehe: Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern. Genau wie die Werte sind diese Kompetenzen keine trennscharfen Kategorien.

So finden sich zahlreiche Fundamente des Fokussierens in Designfundamenten wieder – beispielsweise in der Sprint-Planung von Scrum oder dem visuellen Arbeitsmanagement von Kanban. Andererseits brauchen Sie für das Designen eine professionelle Moderation, um Ihre Ideen zu gestalten. So wird es Ihnen beispielsweise nicht gelingen, ein System kurzer Feedbackschleifen zu etablieren, ohne die richtigen Leute zusammenzubringen. Moderieren bedeutet aber auch, gute Rahmenbedingungen für die tägliche Teamarbeit zu schaffen. Wir wissen wohl alle, was bei Besprechungen ohne Agenda, ohne Beteiligung aller Anwesenden oder ohne eine Zusammenfassung von Ergebnissen herauskommt. Letztendlich braucht es sowohl Fokussierungs- wie Design- und Moderationsfähigkeiten, wenn Veränderung gelingen soll.

Der äußere Bereich meines Steuerrads zeigt einige der Werkzeuge, die Teams für die Umsetzung ihrer Kompetenzen benötigen. Damit bekommen sie gleichsam die Praxis der Selbstorganisation in den Griff. Neben den benannten verweisen die unbenannten Handgriffe auf die Vielfalt möglicher Tools. Deren hohe Anzahl unterstreicht, dass effektive Führung heutzutage eben mehrere Steuerführer oder -frauen braucht. Selbstorganisierte Teams setzen für jede Situation verschiedene Werkzeuge ein. Nicht selten legen dabei gleich mehrere Leute Hand an, um die jeweilige Aufgabe gemeinsam zu meistern.

Summa summarum ergibt sich die Führungsleistung eines Teams immer aus dem Zusammenwirken von Werten, Kompetenzen und Werkzeugen. Diese drei Dimensionen sind freilich nicht linear miteinander verbunden: Der Grundwert Commitment hängt so wenig am Designen wie das Moderieren nur mit den Werkzeugen Review oder Retrospektive stattfinden kann. Stattdessen gleichen die drei Dimensionen eher Kugellagern, die sich ineinander bewegen und immer wieder neu verbinden. In der einen Situation zeigt sich der Grundwert des Muts beispielsweise im Fokussieren auf neue Geschäftsmöglichkeiten, während er in einer anderen Situation das Design eines visuellen Arbeitsmanagementsystems beseelt. Die Kernkompetenz des Veränderns kann gleichermaßen in der Reformu-

lierung teamspezifischer Purpose Statements gefragt sein wie in der Umgestaltung der Managementrolle. Schließlich kann das Werkzeug des kollegialen Feedbacks sowohl individuelle Verbesserung anstoßen als auch die Moderation agiler Meetings bereichern.

Diese Beweglichkeit unterstreicht, dass die Teamsteuerung nicht von starren Positionen, sondern von agilen Interaktionen lebt: Was genau wann auf welche Weise angesagt ist, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Je nachdem, wie die jeweiligen Anforderungen aussehen, werden Werte, Kompetenzen und Werkzeuge unterschiedlich kombiniert und eingesetzt. Und je nachdem, wie sich dieser Einsatz auswirkt, werden sie entweder so beibehalten oder variiert. Wobei dieselben Auswirkungen wiederum durch unterschiedliche Werte-, Kompetenz- und Werkzeugkombinationen erzielt werden können. Fast müßig zu betonen, dass in einer komplexen Welt eben weder lineare Ursache-Wirkungs-Logiken angesagt sind noch fixe Steuerungsmechanismen.

Auf die Idee von Führung als Teamsport gemünzt, bedeutet dies:

- Die Steuerung eines selbstorganisierten Teams hängt von vielen Faktoren ab: vom Markt im Allgemeinen und den Kundenwünschen im Besonderen über die organisatorischen Rahmenbedingungen bis hin zu den jeweiligen Stärken, die die einzelnen Teammitglieder situativ einbringen.
- Es braucht mehr als eine Fähigkeit, um Teams erfolgreich zu führen. Ein gemeinsames Wertegerüst, der versierte Einsatz der notwendigen Kernkompetenzen sowie ein gut gefüllter Werkzeugkasten erleichtern eine solche Führung enorm.
- Teams können ganz verschiedene Werkzeuge einsetzen, um die aktuellen Geschäftsanforderungen zu erfüllen. Es hängt von der vorliegenden Situation ab, wer das Steuerrad bedient.
- Das Steuerrad selbstorganisierter Teams kann nicht nur von einem, sondern von mehreren Leuten bedient werden. Konsequenterweise ist jedes Teammitglied im Team ein potenzieller oder eine potenzielle Kapitänin: Je nach Situation übernehmen ein oder mehrere Expertinnen die Verantwortung.
- Je nach Wetterbedingungen werden unterschiedliche Führungseinsätze benötigt. Das Wetter bleibt zwar unberechenbar – der Zustand des Teamschiffs hängt jedoch ganz wesentlich von der Reederei ab. Weniger metaphorisch ausgedrückt: Die Rahmenbedingungen und die laufende Kooperation mit dem Senior Management bestimmen in hohem Maße, wie gut sich die vorhandenen Teampotenziale entfalten können.

In den folgenden Kapiteln werde ich tiefer in die jeweiligen Dimensionen des skizzierten Modells eintauchen. Zuerst möchte ich die Grundwerte genauer darstellen. Was heißt Commitment für mich? Wie verstehe ich Mut? Welche Bedeutung hat Respekt im selbstorganisierten Umfeld? Und worum geht es bei Einfachheit?

Im Anschluss gehe ich auf vier Kernkompetenzen der Führung ein. Warum sind Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern so wichtig? Was steckt hinter den jeweiligen Kompetenzen? Welche grundlegenden Skills werden gebraucht?

Ab Kapitel 7 stehen die Werkzeuge im Brennpunkt, die Sie für die Führung selbstorganisierter Teams einsetzen können. Welche Tools sind das? Was muss jeweils beachtet werden? Und wie können Sie sicherstellen, dass Sie nicht wie der sprichwörtliche *fool with a tool* enden?

2.2 Grundwerte selbstorganisierter Teams

»Was zählt jetzt?«, titelt Gary Hamel eines seiner Bücher programmatisch. »Werte«, lautet seine zentrale Antwort [Hamel 2012]. Warum sind Werte wichtig? Sie sind wichtig, weil sie unsere Wahrnehmung prägen. Sie gleichen Brillengläsern, durch die wir die Welt beobachten, mit Filtern, die uns dabei helfen, den laufenden Ereignissen Sinn abzugewinnen. Wo sehen wir hin? Worauf achten wir besonders? Was springt uns gleichsam ins Auge? Obwohl sie bisweilen recht inflationär eingesetzt werden, stellen Werte auch im Organisationsumfeld nicht nur rhetorische Hülsen dar. Im Gegenteil: Sie leiten sowohl unser persönliches Handeln als auch unsere Unternehmenskultur.

Systemisch betrachtet bestimmen Werte die Grundausrichtung jedes Unternehmens wesentlich mit. Während die Mission sozusagen den harten Kern dieser Ausrichtung definiert, sind unsere Werte weiche Faktoren, die über das Gelingen der Mission entscheiden. Werte und Mission sind wie die viel zitierten zwei Seiten derselben Medaille. Neben der Frage »Warum gibt es uns überhaupt?« muss immer auch die Frage »Und worauf legen wir besonderen Wert?« beantwortet werden. Beide sind gewissermaßen gleich existenziell.

Salopp formuliert markieren Werte das, was wirklich wichtig ist. Sie sind das, woran Teams viel liegt und worauf sie entsprechend bauen. In der agilen Welt spielen Werte eine prominente Rolle: beispielsweise Kommunikation, Einfachheit, Feedback und Mut für XP; Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut für Scrum; Transparenz, Balance, Kundenorientierung oder Arbeitsfluss für Kanban.

Warum ich Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut ausgewählt habe, hat vor allem zwei Gründe. Erstens überzeugen mich die dazu vorliegenden Beschreibungen am meisten: Es sind die vier Werte, die aus meiner Sicht die stärkste Basis ergeben. Und zweitens ist die Wahl subjektiv begründet: Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut sind einfach die Werte, die meiner persönlichen Geschichte am besten entsprechen. Gleichzeitig sind diese Werte das Produkt meiner eigenen Lerngeschichte als Manager und Berater. Im Folgenden will ich diese Werte genauer darstellen.

2.2.1 Commitment

Was also heißt für mich Commitment? Grundsätzlich bedeutet das, alles in meiner Macht Stehende zu tun, um ein vereinbartes Ziel zu erreichen. Es geht darum, dass ich mich selbst für ein gewisses Ergebnis verantwortlich fühle – auch wenn

dieses Ergebnis vielleicht nur einen kleinen Unterschied macht, wie die Seestern-Geschichte nahelegt.

Seesterne retten

Ein kleiner Junge geht über einen Strand, auf dem Tausende von Seesternen liegen. Alle paar Meter bückt er sich, hebt einen Stern auf und wirft ihn ins Wasser. Eine Frau, die den Jungen dabei beobachtet, geht kopfschüttelnd auf ihn zu und fragt: »Was tust du da?«

»Ich rette Seesterne«, antwortet der Junge.

»Aber das ergibt doch überhaupt keinen Sinn«, entgegnet die Frau verwirrt. »Welchen Unterschied macht es in Anbetracht der Tausenden anderen Seesterne, wenn du einen davon ins Meer zurückwirfst?«

»Für diesen einen macht es einen Unterschied«, meint der Junge trocken, während er einen weiteren Seestern ins Meer zurückwirft.

Was ist die Moral dieser Geschichte? Was sagt sie uns über die Natur von Commitment? Meiner Ansicht nach betont die Seestern-Story, dass es um Leidenschaft geht: Etwas muss einfach getan werden – und sei es bloß zum Wohle Einzelner. Im Geschäftsleben kann eine solche Haltung definitiv einen Unterschied für unsere Kunden machen. Es geht um Selbstverpflichtung, etwa durch

- das Teilen einer Mission, die auf Kundenwert ausgerichtet ist;
- die Entscheidung, wie viel Arbeit wir uns vornehmen, indem wir die Kundenwünsche und unser Leistungsvermögen mittels Sprint-Längen oder Work-in-Progress-Limits aufeinander abstimmen (siehe Abschnitt 4.3);
- die Vereinbarung, wer welche Aufgaben übernimmt und wie wir gemeinsam sicherstellen, dass diese Aufgaben zeitgerecht abgeschlossen werden;
- die Einhaltung vereinbarter Qualitätskriterien und Regeln;
- das Geben und Nehmen von kollegialem Feedback (siehe Abschnitt 6.2.3);
- das gezielte Nutzen und Ausbauen der eigenen Stärken;
- den Willen, uns wechselseitig beim Wort zu nehmen und nicht darüber hinwegzusehen, wenn jemand in Schwierigkeiten gerät;
- das Verfolgen kontinuierlicher Verbesserungen auf persönlicher wie systemischer Ebene.

2.2.2 Einfachheit

»Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell«, formuliert das zehnte Prinzip des Agilen Manifests [Beck et al. 2001]. Wie sieht die einfachste Lösung aus, die funktioniert? Und was können wir uns sparen? In den meisten Fällen ist es besser, heute eine möglichst simple Lösung umzusetzen und diese morgen gegebenenfalls zu ändern, als wochenlang an einem umfassenden Konzept herumzuwerkeln, das am Ende keiner braucht.

Sicher ist die Balance zwischen zu viel und zu wenig Komplexität nicht einfach. Lean-Prinzipien unterstützen eine solche Balance auf unterschiedlichste Weise:

- durch Rahmenbedingungen, die die Zusammenarbeit vereinfachen, indem beispielsweise – wie in Scrum – alle dafür notwendigen Experten in einem Team zusammengeführt werden;
- durch smarte Priorisierungssysteme, die sich gegen das traditionelle »Möglichst viel auf einmal« stellen;
- durch die Limitierung paralleler Arbeiten, die die Konzentration erleichtert;
- durch eine kontinuierliche Verbesserung aller Arbeitsprozesse;
- durch die Förderung eines interdisziplinären Lernens über Expertisengrenzen hinweg;
- durch den Einsatz diverser Visualisierungstechniken, die den Überblick erleichtern;
- durch Kommunikationstechniken, die den laufenden Austausch in konstruktive Bahnen lenken.

Unglücklicherweise ist *Einfachheit* alles andere als einfach. Es braucht Erfahrung und es braucht vor allem Zeit, um etwas so einfach wie möglich zu machen. Es braucht Zeit, damit sich Teams ausreichend miteinander einspielen können. Es braucht Zeit, um sich auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und gute Business-Entscheidungen zu treffen. Und es braucht Zeit, wenn wir selbstorganisierte Teams mit möglichst einfachen Mitteln führen wollen. Ansonsten dauert alles nicht nur viel länger, sondern wird zugleich komplexer – wie das der französische Philosoph Blaise Pascal einmal so schön formuliert hat: »Ich entschuldige mich für diesen langen Brief, ich hatte einfach keine Zeit, einen kürzeren zu schreiben.«

Kurz und Bündiges

Kaum jemand hat Pascals Maxime besser umgesetzt als der bayerische Komiker Karl Valentin – selbstverständlich mit dem für ihn typischen absurden Humor:

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir beschließen hiermit unser Schreiben und erachten die ganze Angelegenheit für erledigt.

Hochachtungsvoll

Karl Valentin

»Mach's einfach«, lautet einer der Grundwerte, den ein Schweizer Infrastrukturunternehmen gesetzt hat. In schöner Doppeldeutigkeit weist dieser Wert zumindest auf zwei wesentliche Dimensionen des agilen Vorgehens hin: erstens, dass man in vielen Situationen weniger herumüberlegen, sondern »einfach mehr anpacken« sollte, und zweitens, dass die einfachste Lösung oft gut genug ist – insbesondere, wenn wir noch wenig wissen und also Lernen im Vordergrund steht.



Abb. 2–2 Einfache Wegweiser für zeitgemäße Führung

2.2.3 Respekt

Heutzutage scheint Respekt in aller Munde: bei Politikern, die gegen Antisemitismus auftreten, bei Musikern, die sich für Gleichberechtigung stark machen oder bei Sportlern, die gegen Rassismus auftreten. Da symbolische wie physische Gewalt nach wie vor zu unserem Alltag gehören, gibt es genug Gründe, allorts für Respekt einzutreten. Doch wie zeigt sich echter Respekt in der Praxis? Wie können wir feststellen, ob Respekt das Fundament unserer Teamarbeit darstellt – oder bloß ein Wunschbild ist?

In einer Welt des interdisziplinären Arbeitens ist es ganz normal, dass Teams aus unterschiedlichen Mitgliedern bestehen. Für mich bedeutet Respekt, grundsätzlich alle gleichwertig zu behandeln, ungeachtet dessen, wie ihr individuelles Wissen, ihre kulturelle Herkunft, ihr Geschlecht oder ihre Hautfarbe beschaffen ist. Darüber hinaus bedeutet Respekt, dass wir diese Unterschiede als Katalysatoren für ein produktives Schaffen sehen, das vom gemeinsamen Lernen lebt. Dafür brauchen wir neben dem persönlichen Respekt auch Fehlertoleranz. Eine derartige Grundhaltung ist etwa in der »Prime Directive« festgehalten, die vielen agilen Teams als Grundlage dient [Kerth 2001].

Prime Directive

Unabhängig von dem, was wir herausfinden, sind wir davon überzeugt, dass in der gegebenen Situation, mit den verfügbaren Ressourcen, mit dem vorhandenen Wissen und den individuellen Fähigkeiten jeder sein Bestes getan hat.

Eine solches Lernen ist jedoch nicht umsonst zu haben. Das lapidare Abnicken der bestehenden Unterschiede macht daraus noch keine Produktivkraft. Dass wir unterschiedlich sind, ist eine banale Erkenntnis. Interessant wird es dort, wo wir die bestehenden Unterschiede Schritt für Schritt erkunden. Dabei geht es um Fragen wie:

- Wie sieht dein Background aus?
- Welche Erfahrungen hast du bisher gesammelt?
- Was waren Höhepunkte deiner Karriere? Was Tiefpunkte?
- Worin siehst du deine besonderen Stärken?
- Womit kämpfst du immer wieder?
- Worauf legst du in der Teamarbeit besonderen Wert?

Die offene Auseinandersetzung mit solchen Fragen steht indes nicht nur im Zeichen des Respekts, sondern auch der Vertrauensbildung. Es ist eben kein Zufall, dass das C/D/E-Modell den Austausch unterschiedlicher Experten ins Zentrum selbstorganisierter Teams setzt.

Obwohl ich davon überzeugt bin, dass Respekt zumeist auf persönliche Beziehungen bezogen wird, eignet sich der Begriff auch, um unser Verhältnis zur Organisation zu fassen. Wir sollten nämlich nicht vergessen, dass Respekt eine Grundvoraussetzung für die Mitgliedschaft in dieser Organisation ist. Ohne eine gewisse Anpassung an die Leitwerte der Unternehmenskultur können wir keinen Respekt der Organisation erwarten. Stattdessen wird man sich früher oder später Ärger einhandeln, wenn man nicht imstande oder willens ist, die aktuellen Richtlinien zu akzeptieren.

Das bedeutet keineswegs, dass man die bestehenden Rahmenbedingungen als in Stein gemeißelt sehen muss. Aber es ist wichtig, diesen Rahmen auch aus einem systemischen Blickwinkel zu betrachten. Denn es gibt immer eine besondere Geschichte hinter dem, was wir schnell mal kritisieren und als Hindernis brandmarken. So stellen selbstorganisierte Teams gerne die hierarchische Steuerung als größtes Hindernis für tiefgreifende Veränderungen an den Pranger. Das führt bisweilen zu einem regelrechten Management-Bashing, ohne dass man wahrnimmt, wie dieses Bashing den proklamierten Grundregeln des Respekts widerspricht. Wie können wir von Respekt reden und gleichzeitig das Management zum bösen Buben machen? Das heißt selbstverständlich nicht, dass wir bestehende Dysfunktionalitäten einfach hinnehmen sollen. Aber es bedeutet, dass die Personen respektiert werden müssen, auch wenn wir die von ihnen repräsentierte Unternehmenskultur verändern wollen. Ohne diesen grundlegenden Respekt ist es schwer, irgendetwas zu verändern – wie die folgende Fallgeschichte exemplarisch dokumentiert.

Wie man Dinge ohne Respekt verändert

Vor vielen Jahren habe ich einmal einen Workshop mit IT-Projektmanagerinnen und -managern moderiert, in dem es unter anderem um die Einführung agiler Softwareentwicklung ging. Dafür wurde neben mir als Moderator auch ein externer Scrum-Experte engagiert, der den Ansatz kurz und bündig vorstellen sollte. Seine Kernbotschaft löste allerdings sogleich höchstes Erstaunen aus: Der traditionelle Wasserfallansatz sei völlig dysfunktional und nur die agile Vorgangsweise garantiere Erfolg. Man tue gut daran, die alten Pläne und Werkzeuge möglichst rasch über Bord zu werfen und sich von der Vorstellung zu verabschieden, Projekte zentral zu managen.

Es überrascht Sie wahrscheinlich nicht, dass ich eine kleine Rettungsaktion starten musste, um den Scrum-Experten vor der Kreuzigung zu bewahren. Genauso wenig überraschend dürfte es sein, dass sein Schicksal durch die wenig respektvolle Infragestellung, ja Verwerfung all dessen besiegelt war, was den anwesenden Personen wichtig war – und worauf sie nicht zuletzt ihr persönliches Selbstverständnis und ihre professionelle Identität bauten. Schlimmer noch: Durch die pauschale Abwertung der Arbeitsgeschichte der Anwesenden erntete er einen zunehmend aggressiven Widerstand. »Was denkt sich der bloß?«, meinte eine der Projektmanagerinnen in einer Pause: »Dass wir bis heute nur Sch... gemacht haben?«

Und die Moral von der Geschicht'? Der Mangel an Respekt für das Bisherige verhindert oft eine offene Auseinandersetzung mit der Zukunft. Das provokante Auftreten des Experten hielt die Interaktion auf der persönlichen Ebene – obwohl im Sinne der geplanten Diskussion zu Scrum zweifellos produktive Inhalte zu entdecken gewesen wären.

Respekt hat indes nicht nur mit der Beziehungs- und Unternehmenskultur zu tun. Es geht auch darum, wie ich mit mir selbst umgehe: beispielsweise mit meiner Work-Life-Balance, mit meinen persönlichen Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten, mit meinen emotionalen Bedürfnissen oder mit meinen persönlichen Beziehungen. Das ist ohne Frage leichter gesagt als getan. Wenn ich diese Dinge aber nicht auf meinem individuellen Radarschirm habe, werde ich weder respektvoll noch nachhaltig arbeiten können.

2.2.4 Mut

Mein Verständnis von Mut inkludiert viele Dinge, die ich in selbstorganisierten Systemen für essenziell erachte. Mutig sein bedeutet für mich in erster Linie, ehrlich mit meinen Kolleginnen und Kollegen umzugehen – in persönlicher Hinsicht, aber ebenso wenn ich über meinen Arbeitsfortschritt berichte.

- Welche Ergebnisse habe ich bislang erzielt?
- Womit schlage ich mich gerade herum?
- Was behindert mein Weiterkommen?
- Wo brauche ich eure Hilfe?

Statt eine Blackbox zu schaffen und mein eigenes Vorgehen geheim zu halten, tue ich mein Bestes, um alles so zugänglich wie möglich zu machen.

Auch auf Teamebene braucht es Mut, um die gemeinsame Arbeit regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen – sei es nun der erbrachte Service, das entwickelte Produkt oder der eigene Arbeitsprozess. Darüber hinaus sollten Teams den Mut haben, sich bestimmten Messkriterien zu unterwerfen, um mehr über ihre aktuelle Performance zu lernen. Wie ich noch genauer in Kapitel 4 zeigen werde, schaffen selbstorganisierte Teams vor allem deswegen Transparenz, weil sie zu regelmäßigem Feedback ermutigen wollen.

Die Fähigkeit, Feedback einzuholen, konstruktiv zu verarbeiten und auch professionell zu geben, ist eines der Herzstücke jedweder Selbstorganisation. Insbesondere das Geben von Feedback hängt vom Mut ab, uns wechselseitig beim Wort zu nehmen und Verbindlichkeit einzufordern. Wenn wir uns als Kolleginnen und Kollegen nicht offen sagen, was wir aneinander schätzen und wo wir uns Veränderung wünschen, wird sich auch nichts verbessern (wie ich in Abschnitt 6.2.3 zum *kollektionalen Feedback* noch genauer zeigen werde). Das erfordert unsere Bereitschaft, Konflikte zu riskieren – und unsere Fähigkeit, diese auch zu lösen.

In vielen Situationen zeige ich Mut, indem ich Grenzen akzeptiere – seien das nun persönliche Belastungsgrenzen oder systemische Limits. In manchen Teams scheint das Jammern über dysfunktionale Strukturen, ineffiziente Prozesse oder fehlende Ressourcen zum guten Ton zu gehören. Mut heißt in diesem Fall, alles daran zu setzen, die beklagten Dinge selbst zu verändern, statt ständig andere dafür verantwortlich zu machen. Und es heißt, zu akzeptieren, dass wir viele Dinge nicht mit einem Schlag verbessern können. In den meisten Fällen braucht es dazu Geduld, einen langen Atem und eine gute Portion Glück. In jedem Fall nützt das alles nichts, wenn es schlicht und ergreifend an Erfahrung fehlt – und am damit verbundenen Mut, mir meine eigenen Grenzen einzugestehen und andere um Unterstützung zu bitten. Schließlich ist es »ein Zeichen von Stärke und Selbstbewusstsein, wenn man die Grenzen seines eigenen Wissens erkennt und weiß, dass man nun Hilfe von außen braucht« [Weick & Sutcliffe 2001, S. 123].



Abb. 2–3 Begreifen, wie wir einen Unterschied machen können.

Wie Abbildung 2–3 suggeriert, ist Verbesserung oft zum Greifen nahe. Wir brauchen allerdings den Mut, energisch zuzupacken. Manchmal ist indes das Gegenteil angesagt: nämlich der Mut, sich zurückzuhalten. Dass Vertrauen davon lebt, sich nicht überall einzumischen, scheint hinlänglich bekannt zu sein. Allerdings ist das im dynamischen Arbeitsalltag mitunter alles andere als leicht. Ältere Kollegen haben Mühe, jüngere Kolleginnen ihre eigenen Erfahrungen machen zu lassen; Fachexpertinnen können kaum zuschauen, wenn Kunden sich mit neuen Anwendungen abmühen; und Managerinnen müssen sich fast die Zunge abbeißen, um gut gemeinte Kommentare zurückzuhalten. Gerade in Sachen Management wird gerne übersehen, dass es eine gehörige Portion Mut braucht, um Führung als Team sport zu ermöglichen. Schließlich ist dafür persönliche Zurückhaltung ebenso unumgänglich wie das Abgeben hierarchischer Autorität. Vor allem bei neuen, miteinander noch relativ unerfahrenen Teams braucht es ebenso viel Ermutigung wie Gelassenheit. Manager meinen nicht selten, es besser zu wissen. Selbst wenn das in manchen Aspekten so sein sollte, brauchen Teams den Freiraum, um ihre eigenen Erfahrungen machen zu können. Meiner Ansicht nach erfordert es eine besondere Form von Mut, die zuweilen durchaus absehbaren Fehler anderer auszuhalten und sich auch dort nicht einzumischen, wo man glaubt, schützen, beschleunigen oder vereinfachen zu können. Doch erst das Zulassen neuer Steuerungsformen und das gleichzeitige Auslassen gewohnter Führungsroutinen machen solche Erfahrungen und damit echtes Lernen möglich.

Mir ist klar, dass die von mir gewählten Werte nicht völlig voneinander getrennt existieren. Ähnlich wie bei den noch folgenden Kernkompetenzen und Werkzeugen überlappen sie einander oder sind sogar voneinander abhängig:

- Man kann von Mut nicht sprechen, ohne dass es auch um die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen geht.
- Man kann sich nicht selbst verpflichten ohne Respekt für den organisatorischen Kontext.
- Einfache Lösungen kann man nur dann entwickeln, wenn man dranbleibt und sich längerfristig commitet.
- Manche Dinge kann man nicht weglassen, ohne eine gewisse Überforderung zu riskieren.

Zu guter Letzt ist es wichtig, dass diese Werte nicht bloß verkündet werden. Wie ich in Abschnitt 4.3 noch zeigen werde, macht es keinen Sinn, Werte zu proklamieren, ohne zu überprüfen, ob diese tatsächlich handlungsleitend sind. Da diese Werte die Kernkompetenzen und den Einsatz diverser Werkzeuge leiten sollen, ist Konsistenz ein bedeutsames Thema. Kurz gesagt müssen wir prüfen, ob unsere Unternehmenskultur Selbstorganisation unterstützt oder nicht. Was wird tatsächlich am meisten geschätzt? Nach welchen Kriterien werden Entscheidungen getroffen? Wie konsequent wird nach vereinbarten Richtlinien gehandelt? Wie sieht das Verhältnis von Freiraum und Kontrolle aus? Und Ähnliches mehr.

Mit diesen offenen Fragen möchte ich die Aufmerksamkeit nun auf die zweite Ebene meines Modells verschieben – nämlich auf die vier Kernkompetenzen für eine erfolgreiche Führung selbstorganisierter Teams.

Zusammenfassung

Wie lässt sich die Führung selbstorganisierter Teams angemessen erfassen? Kapitel 2 entwirft ein einfaches Modell, das drei Führungsdimensionen verknüpft: Werte, Kernkompetenzen und Werkzeuge.

Das Bild eines klassischen Schiffssteuerrads bringt diese drei Dimensionen zusammen: Die Nabe des Steuerrads bilden vier Werte, um die sich vier Kernkompetenzen gruppieren, die wiederum von einer Fülle unterschiedlicher Werkzeuge umringt sind. Letztere bilden gleichsam die Griffe des Steuerrads, durch die die Kernkompetenzen in der Praxis wirksam werden. In selbstorganisierten Teams wird dieses Steuerrad jedoch nicht mehr länger von einem privilegierten Kapitän, sondern von der gesamten Schiffsbesatzung bedient. Je nach Wetterlage werden immer wieder andere Leute zu Steuerfrauen und -männern. Schließlich lebt die effektive Führung eines Teams viel weniger von der formellen Position als von der Fach- und Situationskenntnis, die jeweils benötigt wird.

Die genauere Beschreibung der Grundwerte unterstreicht die zentrale Funktion der Radnabe: Um Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut dreht sich vieles, wenn nicht alles in selbstorganisierten Teams.

3 Führungskompetenz: Fokussieren

»Konzentriert euch!«, ruft uns der amerikanische Psychologe Daniel Goleman im Anschluss an seinen Bestseller *Emotionale Intelligenz* zu [Goleman 1997, Goleman 2014]. Dem Ruf zu folgen bedeutet aber keineswegs, die Dinge objektiv zu betrachten. Sowohl Golemans Anatomie der Aufmerksamkeit als auch die Fähigkeit, sich selbst, andere und größere Zusammenhänge gleichermaßen wahrzunehmen, wird von subjektiven Werten geleitet: Welche Dinge beachten wir? Was erscheint uns als wesentlich? Worauf legen wir besonderen Wert?

Die Beantwortung dieser Fragen unterstreicht, dass Konzentration immer mit einer besonderen Form der Wertschätzung einhergeht. In einer Welt der chronischen Zerstreuung fokussieren wir auf das, was für uns Bedeutung hat. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, haben sich in der agilen Welt dafür einige Kristallisationspunkte herausgebildet. Für mich persönlich sind Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut besonders wertvoll, für viele Leute sind es wahrscheinlich ganz andere Punkte.

Wie auch immer: Werte helfen uns, die Welt nach bestimmten Gesichtspunkten wahrzunehmen. Das gilt für jeden Einzelnen, aber auch für Teams und größere Organisationseinheiten. Die Gretchenfrage ist natürlich, ob wir dieselben Gesichtspunkte verfolgen. Sehen wir die Dinge zumindest ähnlich? Fokussieren wir auf dieselben Zusammenhänge? Oder laufen unsere Perspektiven stark auseinander? Sind uns gar völlig unterschiedliche Dinge wichtig? Ist Divergenz die Regel, könnte die Zusammenarbeit schwierig werden.

Werte sind weit davon entfernt, bloße Worthülsen zu sein, die man zu realitätsfremden Unternehmensleitbildern zusammensteckt. Vielmehr sind sie höchst steuerungsrelevant: Sie schärfen unsere Aufmerksamkeit und lenken unser Handeln. Agile Ansätze räumen dem Thema bekanntlich einen besonderen Stellenwert ein. Ja, es ließe sich behaupten, dass Werte das Fundament bilden, auf dem das gesamte Vorgehen aufbaut.

Doch Werte haben nicht nur eine persönliche, sondern auch eine unternehmerische Bedeutung – was sich in betriebswirtschaftlichen Begriffen wie Wertanlage, Gebrauchswert, Mehrwert oder Geschäftswert widerspiegelt. Während Werte also auf der einen Seite unserem Leben Orientierung geben, sorgen sie auf der anderen Seite dafür, dass sich auch die Unternehmenswelt konzentriert. In diesem Kapitel möchte ich vier Konzentrationspunkte näher erläutern: den Kunden, den Wertstrom, die Verschwendung und die Unternehmenskultur.

3.1 Kunden und Wert

Zweifellos stellt der Kunde den Dreh- und Angelpunkt unserer Geschäftswelt dar. Denn ohne Kundinnen und Kunden gibt es schlicht und ergreifend kein Geschäft – was jedem Unternehmen über kurz oder lang seine Existenzberechtigung entzieht. Doch wie können sich Unternehmen auf den Kunden konzentrieren? Warum sollten sie das tun? Und was bedeutet das für die Art und Weise, wie sie sich organisieren?

Das Lean-Denken bietet uns dazu fünf Antworten mit konkreten Handlungsempfehlungen an:

1. Definiere Wert aus der Sicht des Kunden.
2. Identifiziere deinen Wertstrom, der sich aus der Abfolge bestimmter Aktivitäten ergibt.
3. Sorge für einen konstanten Arbeitsfluss und beseitige etwaige Hindernisse.
4. Etabliere ein Pull-System, bei dem Arbeit vom vorgelagerten Schritt nur dann weiterfließt, wenn der nachgelagerte Schritt dafür Kapazität hat.
5. Sorge für kontinuierliche Verbesserung.

Die Begriffe »Sicht«, »Identifikation« oder »Definition« unterstreichen, wie wichtig das Fokussieren in der Lean-Welt ist. Sie verdeutlichen, dass der Brennpunkt jedes selbstorganisierten Teams der Wert sein muss, den es für seine Kundinnen schaffen will. Und sie heben die Bedeutung des Arbeitsflusses hervor, durch den sich dieser Wert Schritt für Schritt realisiert. Damit jedoch etwas ins Fließen kommen kann, müssen Teams einige Grundfragen beantworten:

- Wer sind eigentlich unsere Kundinnen? Und was erwarten sie von uns?
- Wie gut konzentrieren wir uns auf das, was unseren Kunden besonders wichtig ist?
- Welche Produkte und/oder Dienstleistungen liefern wir? Und wie genau profitieren unsere Kunden davon?
- Wodurch generieren wir Wert für unsere Kundinnen? Liegen die dafür notwendigen Aktivitäten alleine in unserer Hand? Oder müssen wir uns dafür mit anderen abstimmen?
- Wie trägt unsere Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens bei? Wo münden unsere eigenen Arbeitsflüsse in größere Wertströme? Und wie sieht eigentlich das viel zitierte *big picture* aus?

Schon die erste Frage klingt reichlich trivial. Und doch begegne ich immer wieder Teams, denen nicht ausreichend klar war, für wen sie eigentlich arbeiten. Geschweige denn, was für Kundinnen wertvoll ist und was nicht. Falls ich Sie hiermit ausreichend verunsichert habe, könnte sich ein Blick in den Werkzeuggesteuer lohnen. Der Kunden-Radar in Abschnitt 7.1 bietet Ihnen einen kurzen Fragenkatalog, mit dem Sie für mehr Sicherheit sorgen können. Die Fragen machen explizit, für wen Sie arbeiten und was Sie beachten müssen, damit diese Arbeit Wert generiert. Darüber hinaus leitet Sie Abschnitt 7.2 bei der Erstellung sogenannter Personas an, mit

denen Teams ein realitätsnahes Bild ihrer wichtigsten Kunden kreieren können. Dafür müssen die Teammitglieder mitunter ein wenig recherchieren, die vorhandenen Daten auswerten und mit echten Kunden ins Gespräch kommen. Der direkte Kontakt wird ihnen auf alle Fälle dabei helfen, zu weiteren Erkenntnissen zu kommen. Statt zu lange über Ideen zu brüten, ewig in der Werkstatt zu sitzen und sich mit der Entwicklung der unterschiedlichsten Produktversionen beschäftigt zu halten, sollte man eben von Beginn an das zentrale Grundprinzip unternehmerischer Agilität befolgen: zuerst der Kunde! Abschnitt 7.3 bietet Ihnen eine strukturierte Anleitung für inspirierende Gespräche mit diesen Kundinnen und Kunden.

	<p>Agile Sabine »Kein Lernen ohne Bewegung«</p> <p>Persönliche Situation Geschäftsführerin Trainerin & Beraterin 49 Jahre Studium der Psychologie Österreich</p> <p>Ziele Neue Lernformen entwickeln Analoge und digitale Methoden Agilisierung mit Herz, Hand und Hirn Intelligente Unterhaltung mit Aha-Effekten</p> <p>Frustrationen Viele standardisierte Konzepte Wenig Experimentierfreude Komplizierte Anleitungen Zu viel Kopf- und Sitzlastigkeit</p>
--	---

Abb. 3-1 Beispiel für Persona

Nun besteht die Welt bekanntermaßen nicht nur aus Kunden – und diese schweben auch nicht im luftleeren Raum. Die in Abschnitt 7.4 vorgestellte Stakeholder-Landkarte hilft Ihnen, alle Personen und Gruppen zu erfassen, die Ihre Teamarbeit maßgeblich beeinflussen. Statt einer bloßen Liste oder einer Matrix, die nach Einflussgrößen und Interessen kategorisiert, fokussieren Sie mit dieser Landkarte auch auf die Vernetzung Ihrer Stakeholder. In welchem Nähe- und Distanzverhältnis stehen sie zueinander? Wie intensiv wird miteinander kommuniziert? Welche Koalitionen gibt es? Wo sehen Sie Spannungen, die sich negativ auf Ihr Team auswirken könnten? Wenn Sie Ihre Analyse nicht allein auf subjektiven Erfahrungen und Annahmen aufbauen wollen, können Sie die Perspektiven Ihrer Stakeholder noch genauer erkunden. Das in Abschnitt 7.5 erläuterte Stakeholder-Interview bietet Ihnen dafür einen einfachen Leitfaden, der sich bereits in vielen Situationen bewährt hat.

Sobald Sie die Welt Ihrer wichtigsten Stakeholder und Kundinnen solide untersucht haben, spricht vieles dafür, das Arbeitssystem des Teams möglichst gut auf diese Welt auszurichten. Das in Abschnitt 7.6 vorgestellte »Team Purpose Statement« bietet dafür einen konstruktiven Rahmen. Grundsätzlich geht es dabei um eine Art Visitenkarte des Teams. Wozu gibt es das Team überhaupt? Was liefert es der Welt? Wofür steht es? Und wofür bekommt es Geld und Anerkennung?

Da ein Unternehmen selten nur aus einem Team besteht und sich diese Teams regelmäßig koordinieren müssen, um den Kunden gut zu bedienen, lohnt es sich, das Purpose Statement nicht als singuläre Übung zu verstehen. Wie die folgende Fallgeschichte zeigt, kann es vielmehr sinnvoll sein, verschiedene Statements zu klären und zu einem gemeinsamen Purpose zu bündeln.

Purpose Statements

Vor einigen Jahren habe ich mit dem IT Marketing Service Department eines Energieunternehmens gearbeitet, das die gemeinsame Erstellung von Purpose Statements zum Katalysator der geplanten Organisationsänderung erklärte. Obwohl sich die meisten Mitarbeitenden des Departments bereits kannten, fanden sich viele von ihnen plötzlich in neuen Teams wieder. Gleichzeitig änderte sich die inhaltliche Ausrichtung der Teams. Ich war eingeladen, drei eintägige Workshops zu moderieren, um alle Beteiligten mit den veränderten Rahmenbedingungen vertraut zu machen und bei der Ausarbeitung richtungsweisender Statements zu unterstützen. Ein vierter Tag wurde in wechselseitiges Feedback und eine möglichst gute Abstimmung zwischen den verschiedenen Teams investiert. Es sollte eben keine voneinander unabhängigen Fokussierungen geben, sondern der gesamte Servicefluss im Brennpunkt stehen. Vor allem dieser vierte Tag trug enorm zu einem besseren Verständnis des umfassenden Wertstroms bei – was sich schließlich auch in einem gemeinsam erstellten Purpose für das gesamte Department niederschlug.

Aufbauend auf einem klaren Purpose Statement nehmen sich viele agile Teams auch die Zeit für die Erstellung einer sogenannten »Team Charter«. Über den Purpose hinaus werden dabei alle wichtigen Eckpfeiler der Zusammenarbeit erfasst. Wie wird der Fokus unserer Arbeit festgelegt? Wie priorisieren wir diese Arbeit? Wie verteilen wir Verantwortung? Wie sorgen wir für eine sinnvolle Limitierung paralleler Arbeiten? Wie monitoren wir unseren Arbeitsfluss? Wie treffen wir im Team Entscheidungen? Welche regelmäßigen Abstimmungen brauchen wir? Was ist uns in der Zusammenarbeit besonders wichtig? Woran erkennen wir, dass wir einen guten Job machen?

Eine professionell gestaltete Team Charter

- gibt klare Antworten auf die Fragen,
- fördert den Austausch und das gemeinsame Verständnis,
- hält die expliziten Vereinbarungen fest, die alle Teammitglieder miteinander treffen,
- klärt unternehmerische Rahmenbedingungen, die nicht allein von einem Team entschieden werden können, und
- hilft neuen Teammitgliedern, sich rasch im Team zurechtzufinden.

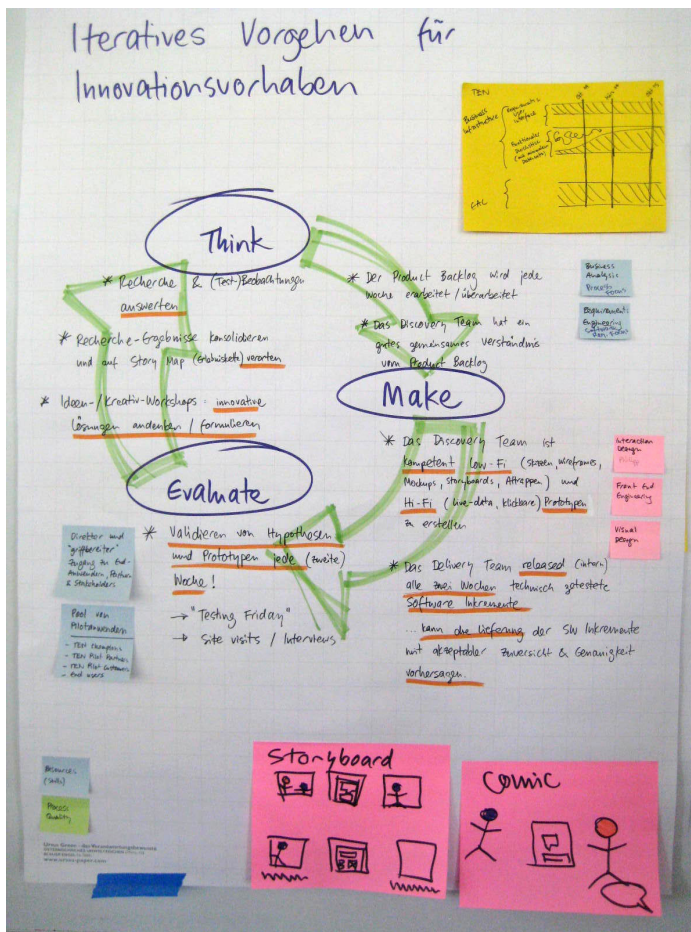


Abb. 3-2 Team Charter einer agilen Entwicklungsabteilung

Abschnitt 7.7 gibt Ihnen einen Leitfaden für die Erstellung einer solchen Charter an die Hand.

Dinge so sichtbar und explizit wie möglich zu machen, ist indes keineswegs auf Scrum oder Kanban beschränkt. Der folgende Praxisbericht zeigt beispielhaft, wie Visualisierung auch in nicht agilen Arbeitsumfeldern dazu genutzt werden kann, positive Zusammenarbeit zu stärken.

Erfolgsgeschichten

Die Erfolgsgeschichten einer IT-Abteilung eines internationalen Energieunternehmens zeigen eine weitere Form des visuellen Arbeitsmanagements. Nach einem Workshop zu der geplanten Reorganisation gestalteten wir ein einfaches Template, das alle Teilnehmenden bis zum nächsten Workshop für ein persönliches Review ihrer konkreten Veränderungsschritte heranziehen sollten:

- Worum ging es in dem Veränderungsvorhaben?
- Wer war der Sponsor?
- Welche Stakeholder waren involviert?
- Was wurde erreicht?
- Was war schwierig?
- Was ist als Nächstes geplant?

Die persönlichen Storys sollten auch Bilder oder Zitate enthalten, um die Geschichte so verständlich wie möglich zu machen. Unter dem Motto »Erfolg ist, was Folgen hat« wurden diese persönlichen Change Reviews in einem Follow-up-Workshop vorgestellt. Wir verteilten die ausgefüllten Templates im Raum und schufen damit eine Art Galerie, die vom Abteilungsleiter ganz offiziell eröffnet wurde. Jeder konnte danach seiner Neugier folgen, einzelne Erfolgsgeschichten genauer erforschen und spezielle Erfahrungen offen diskutieren. Binnen kürzester Zeit war der Raum mit intensivem Storytelling erfüllt, die Leute begegneten einander mit großem Interesse und freuten sich gemeinsam über das Erreichte. Optimismus lag in der Luft. »Erst jetzt weiß ich, wie viel positive Veränderung passieren kann«, brachte eine Mitarbeiterin die Stimmung des Meetings auf den Punkt. »Und das verändert auch meine Wahrnehmung der Verbesserungsschritte, die nicht oder noch nicht geklappt haben.«

3.2 Wertschöpfung und Verschwendung

Selbst wenn sich Teams gut fokussieren, umfassen ihre Aktivitäten eben nur selten den gesamten Wertstrom. Um von ersten Produktideen zu einem messbaren Kundenwert zu kommen, müssen bisweilen die unterschiedlichsten Organisationseinheiten koordiniert werden. Aus diesem Grund kann die Kernkompetenz des Fokussierens nicht auf einzelne Teams beschränkt werden. Im Gegenteil: Auch wenn wir uns auf selbstorganisierte Teams konzentrieren, müssen wir den übergreifenden Wertstrom im Auge behalten, in dem diese Teams arbeiten. Schließlich gilt es, darauf zu achten, dass nicht nur die jeweilige Teamarbeit, sondern die gesamte Wertschöpfung möglichst effizient gestaltet wird.

Wenn man sich einer Analogie bedienen möchte, ließe sich der Wertstrom am ehesten mit einem Gebirgsbach vergleichen, der durstige Menschen im Tal versorgt. Das Wasser nimmt von der Quelle seinen Lauf, fließt über Stock und Stein, weitet und verengt sich wieder, bahnt sich über alle Hindernisse hinweg seinen Weg und überwindet selbst die größten Entfernungen, um schlussendlich Durst zu löschen. Natürlich hängt der Wert des Durstlöschens davon ab, wie lange das

Wasser fließt und wie es am Ende schmeckt. Aus Sicht der durstigen Talbewohner ist es völlig sinnlos, nur einen kleinen Flussabschnitt zu optimieren, in dem das Flussbett reguliert oder die Sauberkeit des Wassers sichergestellt wird. Wenn sich flussabwärts ein Staudamm befindet oder Abwässer eingeleitet werden, bringt es nichts, wenn flussaufwärts alles in bester Ordnung ist. Kurzum: Um gutes Trinkwasser zu liefern, müssen wir den gesamten *Flow* im Blick haben.

Deshalb sehe ich die Fähigkeit, den jeweiligen Wertstrom vom Anfang bis zum Ende zu erfassen, als eine weitere zentrale Fokussierungskompetenz an. Nicht wenige Teams verlieren nämlich die Bedeutung des gesamten Wertschöpfungsprozesses aus den Augen. Doch der Kunde merkt erst dann einen Unterschied hinsichtlich Geschwindigkeit, Beweglichkeit oder Termintreue, wenn wir auf unternehmerische Agilität abzielen. Wie sieht der gesamte Weg von der Idee bis zum zufriedenen Kunden aus? Welche Schritte müssen wir gehen? Und wie stellen wir sicher, dass wir das möglichst effizient tun? Die Erfahrung zeigt, dass eine gemeinsame Darstellung der Antworten wahre Wunder wirken kann. Größere Zusammenhänge werden dadurch sichtbar und potenzielle blinde Flecken erhellt. Wenn wir in der zuvor erwähnten Flussanalogie bleiben, lernen Teams dadurch, neben dem eigenen Biotop auch den Bach wahrzunehmen, der durch dieses Biotop fließt. Was ist unser Beitrag zur Wasserlieferung? Auf welchem Flussabschnitt sind wir als Team spezialisiert? Wie sorgen wir teamübergreifend für Qualität? Und wie profitiert die durstige Kundin davon? In Kapitel 4 werde ich noch genauer zeigen, wie Sie diese Fragen mithilfe des visuellen Arbeitsmanagements und der Flight Levels beantworten können.

Davor gilt es noch eine Schattenseite auszuleuchten. Denn wenn wir auf Wert fokussieren, müssen wir uns zwangsläufig auch mit Verschwendung beschäftigen. Wert und Verschwendung sind gewissermaßen das Yin und Yang des Lean-Denkens. In seinem Buch *The Principles of Product Development Flow* zeigt Don Reinertsen, wie die unheilvolle Kombination von großen Arbeitspaketen, häufigem Aufgabenwechsel, langen Warteschlangen und unsichtbaren Engpässen dazu führt, dass sich viele Teams an diesem Yin-Yang die Zähne ausbeißen [Reinertsen 2009]. Wie Abbildung 3–3 weiter unten vor Augen führt, werden Ressourcen vor allem durch das ständige Hin und Her zwischen verschiedenen Aufgaben verschwendet. Als wären Taskswitching und eine große Anzahl blockierter Arbeiten nicht schon Behinderung genug, wird die Situation durch bürokratische Steuerungsmechanismen noch zusätzlich verschärft. Denn statt auf das laufende Feedback von Kundenseite wird vielerorts auf vorweg definierte Pläne gesetzt.

Um Produktentwicklung effektiv zu managen, müssen wir uns im Klaren darüber sein, »dass wir im Laufe des Entwicklungsprozesses wertvolle Informationen dazugewinnen. Statt uns eisern an unseren ursprünglichen Plan zu halten, sollten wir lernen, die auftauchenden Informationen für gute ökonomische Entscheidungen zu verwenden« [Reinertsen 2009, S. 9].

Doch in vielen Fällen kommt es noch schlimmer. Informationen werden nicht nur ignoriert und eine agile Reaktion auf neue Anforderungen ausgeblendet. Dass wir von Plänen geradezu besessen sind, erhöht auch die Koordinationskos-

ten zwischen den einzelnen Teams. Man denke etwa an das bekannte Phänomen der *Meetingitis*, die uns eine überaus große Anzahl von Übergaben und Abstimmungsmeetings beschert.

Wert oder Verschwendung?

Eine kleine Anekdote aus dem Kunstbereich erinnert uns daran, dass die Unterscheidung zwischen Wert und Verschwendung nicht immer ganz einfach ist. Die Anekdote handelt von Josef Beuys, einem deutschen Aktionskünstler, der für seine sogenannten sozialen Plastiken berühmt war. Beuys experimentierte mit Alltagsgegenständen wie Kloschüsseln, Badewannen, Stühlen oder Holzstücken. Es ist bis heute strittig, welchen Wert solche Objekte, Fettflecke oder Müllsammlungen haben – was Beuys' Putzfrau zu dem legendären Spruch inspiriert haben soll: »Ist das Kunst oder kann das weg?«

Am Ende des Tages läuft vieles auf hohe Risiken und geringe Profite hinaus – von Arbeitszufriedenheit kann da kaum die Rede sein. Statt mit Arbeitsflüssen sind viele Teams mit Staumanagement beschäftigt. Um uns aus diesem Teufelskreis zu befreien, legt uns Reinertsens ökonomischer Ansatz vor allem drei Dinge nahe: kleine Arbeitspakete, eine bewusste Einschränkung der Arbeiten im System und kurze Feedbackschleifen. Diese Empfehlungen können im Arbeitsalltag durch ganz unterschiedliche Steuerungsmechanismen umgesetzt werden:

- Die durchgängige Limitierung paralleler Aktivitäten pro Arbeitsschritt.
- Die Umstellung von einem Push-System, das chronische Überlastung garantiert, auf ein flussfreundliches Pull-System.
- Die Orientierung an ökonomischen Gesichtspunkten, wenn es um Entwicklungsentscheidungen geht, z.B. indem die Anforderungen mit den höchsten Verzögerungskosten als Nächstes bearbeitet werden.
- Mehr Aufmerksamkeit für Probleme und Engpässe, die den Arbeitsfluss behindern.
- Das Aufstellen klarer Regeln für alle Arbeitsabläufe.
- Das Etablieren regelmäßiger Feedbackschleifen.

In Kapitel 4 zur Führungskompetenz des Designens werde ich zeigen, wie diese Strategien praktisch umgesetzt werden können.

Viele Probleme im Arbeitsalltag sind unserer Unfähigkeit geschuldet, die Auswirkung von Warteschlangen angemessen wahrzunehmen. Solche Probleme werden durch die scheuklappenähnliche Konzentration auf den eigenen Verantwortungsbereich vergrößert. Die Push-Politik, bei der die mächtigsten Anforderer die Reihenfolge der Arbeiten bestimmen oder mal schnell neue Arbeiten ins Entwicklungssystem hineindrücken, verlangsamt die Wertschöpfung zusätzlich. Während wir mit einer Arbeit beschäftigt sind, warten viele andere Arbeiten darauf, von uns reaktiviert zu werden. Das begünstigt fröhliches Taskswitching, also das Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen Aufgaben (siehe die entsprechende TS-Q-Spalte in Abb. 3–3). Dazu kommen Arbeiten, die aus irgendeinem Grund blo-

Paradoxerweise wird eine kritische Prüfung dieser Trennung in vielen Unternehmen als Zeitverschwendung gesehen – ganz zu schweigen von Experimenten, wie man Arbeit effektiver managen könnte. Stattdessen werden die meisten Geschäftsprozesse nach wie vor auf der Basis isolierter Daten gemanagt und nicht auf Basis einer Datenserie in einem speziellen Kontext. Wir messen individuelle Leistung, die Durchlaufzeiten einzelner Arbeiten, die Kosten gewisser Services und so weiter. Obwohl wir es besser wissen sollten, versuchen wir ständig, lokale Leistung zu steigern, und ignorieren, dass wir damit eben die Gesamtleistung unseres Systems verschlechtern.

Das erklärt, warum wir Selbstorganisation nicht auf die Grenzen einzelner Teams einschränken können. Sobald wir uns am Kundenwert orientieren, muss der Fokus unserer Führungsarbeit immer auf dem Plural liegen. Selbst wenn wir nur für ein Team verantwortlich sind, tun wir gut daran, stets ein Auge auf die Teams rund um uns und auf den jeweiligen Organisationskontext zu haben. In Kapitel 6 zur Führungskompetenz des Veränderns werde ich noch deutlicher herausarbeiten, dass dies vor allem dann gilt, wenn wir die Leistungsfähigkeit selbstorganisierter Systeme verbessern wollen.

Verschwendung vermeiden

Mary und Tom Poppendieck [Poppendieck & Poppendieck 2010, S. 71] erzählen eine schöne Geschichte, die erklärt, warum das Vermeiden von Verschwendung auch eine Sache des Timings ist. Sie vergleichen das mit dem Verlust eines Schlüsselbunds. Wenn du nur ein paar Sekunden brauchst, um den Verlust zu bemerken, musst du dich bloß umblicken, um deine Schlüssel wiederzufinden. Wenn du sie vor ein paar Minuten verloren hast, musst du schon deutlich mehr als ein paar Schritte rekonstruieren. Wenn du jedoch draufkommst, dass du sie schon vor einer Woche verloren hast, kannst du nur mehr den Schlosser rufen.

Und doch, so Poppendiecks Analogie zur traditionellen Softwareentwicklung, warten wir auf das Ende des Entwicklungszyklus, bis wir unseren Code testen – sodass wir bis dahin sicher viele Schlosser brauchen.

3.3 Unternehmenskultur

Die Kernkompetenz Fokussieren hat indes nicht bloß mit Kundinnen, Wert und Verschwendung zu tun. Um eine produktive Selbstorganisation zu gewährleisten, müssen Teams wie Managerinnen noch einen weiteren Machtfaktor im Auge behalten: nämlich die Unternehmenskultur.

In agilen Umfeldern wird gebetsmühlenartig auf deren herausragende Bedeutung hingewiesen. Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur, so das Credo, seien weder Beweglichkeit noch Innovationskraft zu haben. Diesem Credo kann ich mich grundsätzlich anschließen. Mir fällt jedoch auf, dass Kultur zumeist als Einstellung, Haltung oder Mindset verstanden wird. Das suggeriert, dass unternehmerische Agilität vor allem eine Sache von individuellem Können ist – was

den massiven Einsatz von Methodenschulungen und Rollentrainings erklärt. Obwohl dieser Einsatz zweifellos seine Berechtigung hat, garantiert er keineswegs, dass das Unternehmen dadurch tatsächlich agiler wird. Im Gegenteil: Solange wir primär die Rollen-, Titel- und Positionsbausteine der Aufbauorganisation zu bewegen versuchen, statt auf agile Abläufe zu fokussieren, sind wir auf dem Holzweg. Dieser Weg hält uns zwar auf Trab, führt aber weder zu responsiveren Unternehmen noch zu zufriedeneren Kunden.

In diesem Sinne halte ich den individualisierten, gewissermaßen persönlich genommenen Kulturbegriff für doppelt gefährlich: Zum einen trivialisiert er die Komplexität systemischer Zusammenhänge, zum anderen verführt er uns dazu, die Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen zu überschätzen. Doch wie bekommen wir zu fassen, was sich ja gerne als sprichwörtlicher Pudding entpuppt, den wir an die Wand zu nageln versuchen? Meiner Ansicht nach hilft es schon einmal enorm, Kultur nicht länger auf die *soft factors* zu reduzieren, jene »weichen« Phänomene, die wir dann mit *Events* pflegen, von *Chief Cultural Officers* gestalten lassen und über *Happiness-Indizes* monitoren. Stattdessen sollten wir eben auch den harten Teil der Kultur ins Auge fassen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Um es mir nicht unnötig schwer zu machen, habe ich vor einigen Jahren begonnen, Unternehmen mit Raumschiffen zu vergleichen, die sich *Enterprise*-artig durch die unendlichen Weiten des Markts bewegen.

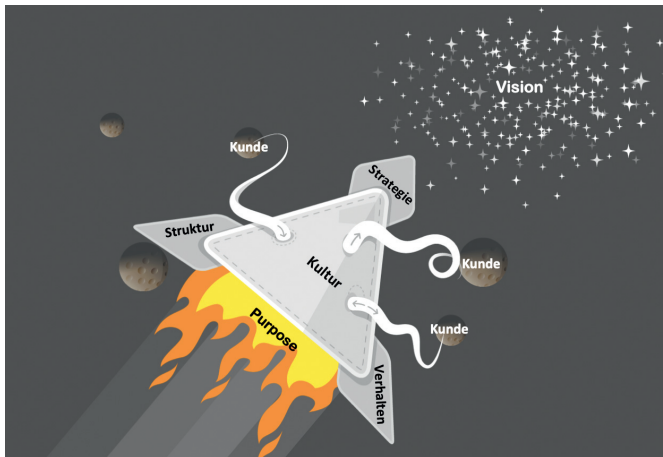


Abb. 3–4 Raumschiff Enterprise

Abbildung 3–4 umreißt, was diese Bewegung ausmacht:

- Wie ich bereits ausgeführt habe, wird nicht nur jedes einzelne Team, sondern auch das ganze Unternehmen von einem bestimmten **Purpose** befeuert, also von dem, was seinen primären Zweck, seinen Sinn und Existenzgrund ausmacht. Selbstorganisierte Teams sollten sowohl für ihr Spezialgebiet brennen als auch für den Nutzen, den sie damit dem Kunden stiften (siehe dazu die Abschnitte 3.1 und 7.6).

- Das Raumschiff ist auf eine **Vision** ausgerichtet, eine Art von Leitstern oder Sternensystem, das für ein höheres Ziel steht. Toyota setzt dafür beispielsweise seinen *True North* ein: null Fehler, 100% Wertschöpfung, durchgängiger One-Piece-Flow, absolute Arbeitssicherheit und ständige Verbesserung. Es versteht sich, dass es dabei nicht um eine realistische Zielsetzung geht, sondern um eine grundsätzliche Orientierung, die dem Streben nach Perfektion seine Richtung gibt.
- Die **Strategie** definiert die nächsten Etappen jeder *Enterprise*. Das Unternehmensraumschiff ist jedoch erst dann auf Erfolgskurs, wenn es gelingt, immer wieder an seine relevantesten Umwelten anzudocken: nämlich an möglichst viele **Kundenplaneten**, die es nähren, indem sie Produkte und Dienstleistungen gegen »Treibstoff« in Form von Geld, Anerkennung oder Weiterempfehlung tauschen.
- Die Kontextabhängigkeit jeder Unternehmenskultur lässt sich noch mit dem Hinweis bekräftigen, dass der Weltraum nicht nur von tauschfreudigen Kunden, sondern auch von **konkurrierenden Raumschiffen** bevölkert wird.
- Mit Fokus auf diese Kontexte bildet jedes Unternehmen **Strukturen** und **Prozesse** heraus. Sie bilden gewissermaßen die Antwort auf die Frage nach dem Wie der Organisation und bestimmen in hohem Maße, was wir tagtäglich erleben. Mit anderen Worten: die speziellen Artefakte, die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die Routinen, die Spleens.
- »So arbeiten wir hier!« könnte die Überschrift für jene selbstverständlichen **Verhaltensnormen** lauten, die jede Organisation im Laufe der Zeit herausbildet. Diese Normen sind in hohem Maße handlungsleitend, da sie sich ganz normal anfühlen, eben als natürliche Form des Arbeitens.
- Die **Unternehmenskultur** ist kein eigener Faktor in diesem Feld. Sie ergibt sich vielmehr aus dem einzigartigen Zusammenwirken der benannten Faktoren. Sie lässt sich weder auf einen Bereich reduzieren noch ahistorisch einfrieren. Vielmehr ist sie selbst beständig in Bewegung, während sie gleichzeitig erstaunlich stabile Muster herausbildet.

Alles in allem will meine Raumschiffmetapher vor allem die komplexe Natur jeder Unternehmenskultur vor Augen führen. Sie wird eben von vielen Faktoren beeinflusst, die zwar volatil, aber keineswegs weich sind. Meiner Ansicht nach muss jeder Versuch, die Unternehmenskultur zu ändern, auf das spezielle Zusammenwirken von Strategie, Struktur und Verhalten fokussieren. Dabei geht es sowohl um die internen Interaktionen als auch um die Interaktionen mit der Umwelt. Nur auf das individuelle Mindset zu fokussieren, reicht bei Weitem nicht aus.

Wie jede Metapher neigt auch meine kleine *Enterprise*-Reminiszenz zur Übersimplifizierung: Weder agieren größere Unternehmen als *ein* Raumschiff noch ist Kultur ein *einheitliches* Phänomen. Stattdessen gibt es kleinere und größere Enterprises, langsame und schnellere Schiffe, wichtige und weniger wichtige Purposes und dazu jede Menge Subkulturen – was in vielen Unternehmen wohl auch auf selbstorganisierte Teams zutrifft. Die potenzielle Widersprüchlichkeit vergrößert sich, wenn wir Unternehmenskultur mit den Augen des amerikanischen *Corporate*

Culture-Experten Ed Schein betrachten [Schein 2004]. Für Schein ergibt sich diese Kultur nämlich aus dem Zusammenwirken von drei verschiedenen Dimensionen:

1. **Artefakte**, d.h. alle Phänomene, die man sehen, hören oder fühlen kann wie Architektur, Produkte, Handlungsrouninen oder Stimmungen.
2. **Verkündete Werte**, d.h. alle Botschaften, die die Organisation leiten sollen, sei das nun in strategischer Hinsicht (»Wir nehmen uns vor allem ... vor«) oder in ethischer Hinsicht (»Wir legen besonderen Wert auf ...«).
3. **Grundannahmen**, die weitgehend unbewusst unser Verhalten leiten. Was erwartet das Management wirklich? Welches Verhalten findet bei meinen Kolleginnen die meiste Anerkennung? Was gilt hier als selbstverständlich?

Schein verwendet eine schöne Metapher, um zu erklären, warum wir die uns umgebende Unternehmenskultur für so selbstverständlich halten. Kultur gibt uns das Gefühl, ganz in unserem Element zu sein, wie ein Fisch im Wasser. Deswegen würde der Fisch, wie in Abbildung 3–5 angedeutet, selbst wenn er reden könnte, nicht wissen, wie er das Wasser um sich herum beschreiben sollte.

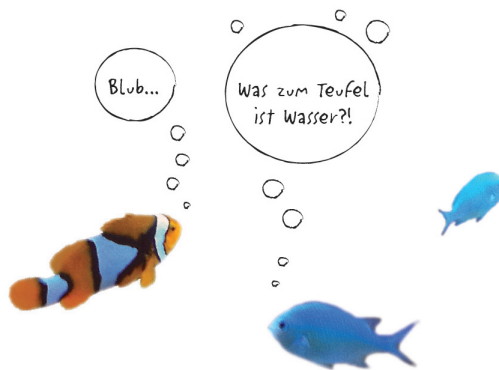


Abb. 3–5 Was ist Kultur?

Warum sollten wir uns in einem Buch über das Führen selbstorganisierter Teams mit Unternehmenskultur beschäftigen? Ich denke, dafür gibt es einige gute Gründe. Um klassisch zu starten: Der Kontext ist immer König. Weniger royal ausgedrückt: Jedes Team wird in hohem Maße von seinem Umfeld geprägt. Ein selbstorganisiertes Team ist eben kein gallisches Dorf. Vielmehr hängt es gewissermaßen auf Gedeih und Verderb von der Organisation und deren Kunden ab. Dieses Umfeld kann, um im Asterix-Deutsch zu bleiben, so wenig auf böse Römer reduziert werden, wie das Team über einen Miraculix und dessen Zauberkranke verfügt.

Der Organisationskontext steckt freilich nicht bloß formelle Grenzen ab. Das breitere Umfeld von anderen Teams, zentralisierten Unternehmenseinheiten oder dem Management beeinflusst elementar, wie es uns mit unserer Arbeit geht.

Wir dürfen nicht aus den Augen verlieren, dass die Unternehmenskultur auch so scheinbar persönliche Dinge wie Selbstachtung, Vertrauen und Stolz prägt.

Zudem erklärt uns Scheins Modell, wieso wir Kulturen nicht im Handstreich verändern können. Unternehmenskultur ist nämlich ein tiefes, breites und relativ stabiles Phänomen, das über einen längeren Zeitraum gewachsen ist. Sie repräsentiert eben auch das kollektive Leistungsvermögen des Unternehmens. Mit anderen Worten: die Erfahrungen, Gedanken und Gefühle, die es erfolgreich gemacht oder ihm zumindest bis heute das Überleben gesichert haben.

Systemisch betrachtet ist die entscheidende Frage, ob die bestehende Kultur selbstorganisierte Teams ausreichend unterstützt.

- Wie stark fördert diese Kultur Führung als Teamspirit?
- Existieren die dafür notwendigen Rahmenbedingungen?
- Sind die Teams gut fokussiert? Haben sie ihre Kunden gut im Blick? Sind sie am Nutzen orientiert? Und haben sie auch auf dem Radar, was über ihr Team hinaus passieren muss, damit Wert generiert wird?
- Verfügen sie über das Rüstzeug, um ihren Purpose zu erfüllen?
- Bekommen sie – apropos Kontextmanagement – von außen den Support, den sie benötigen?
- Und wird Selbstorganisation auch durch die handlungsleitenden Annahmen unterstützt?

Bleibt die Frage, wie wir das feststellen – und was wir tun können, um die Kultur möglichst selbstorganisationsfreundlich zu gestalten. Diesbezüglich offeriert uns Schein gute Nachrichten: Obgleich unsere Unternehmenskultur in hohem Ausmaß auf untergründigen Annahmen basiert, ist sie weder unzugänglich noch unveränderbar.

Wollen wir die Kultur verbessern, sollten wir mit einem gemeinsamen Verständnis dessen beginnen, worüber wir überhaupt reden. Ich habe gute Erfahrungen mit einem einfachen Assessment gemacht, das uns Ed Schein als Starthilfe in die Hände gibt. Dieses Assessment erlaubt es, wesentliche Elemente unserer kulturellen DNA in kurzer Zeit sichtbar zu machen. Dadurch können wir erkennen, auf welche Elemente wir aufbauen und was wir unbedingt verändern sollten, damit sich etwas verbessern kann (siehe die entsprechenden Hinweise zur »Kulturdiagnose für Eilige« in Abschnitt 7.8).

Alles in allem lässt sich wohl behaupten, dass der Erfolg selbstorganisierter Teams ganz wesentlich von der Stimmigkeit der Unternehmenskultur abhängt. Unterstützen die offiziellen Werte die Idee der gemeinsamen Führungsverantwortung? Wie spiegeln sich agile oder Lean-Ansätze auf der Ebene der Artefakte wider – etwa im Hinblick auf gemeinsame Teamräume, visuelles Arbeitsmanagement, WIP-Limits oder regelmäßige Retrospektiven? Und wie passt das Ganze zu den Verhaltensformen, die wir tagtäglich vor Augen haben?

Leider ist die Kultur vieler Unternehmen reichlich inkonsistent. Was auf der einen Seite verkündet wird, hat auf der anderen Seite kaum erkennbare Auswirkungen. Wie die unten stehenden Praxisbeispiele zeigen, sind viele Unternehmenskulturen von eklatanten Widersprüchen zwischen Artefakten und verkündeten Werten geplagt.

Ähnlich gravierende Widersprüche findet man zwischen verkündeten Werten und dem konkreten Verhalten, das ja bekanntlich auf unausgesprochenen Grundannahmen beruht.

Culture Eats Agile for Breakfast

Ein Schweizer Online-Unternehmen lobt die Vorzüge selbstorganisierter Teamarbeit, obwohl diese Arbeit nach wie vor auf strikten Kontrollsystemen basiert. Diese Basis, die sich in wöchentlichen Reportings sowie in intransparenten Anerkennungs- und Entlohnungssystemen niederschlägt, macht für alle deutlich, dass am Ende des Tages der Einzelne und nicht das Team zählt.

Eine große Bank setzt sich für ein professionelles Diversity Management ein. Trotz des organisationsweit durchgeführten Workshop-Programms für mehr als 3000 Mitarbeiter sowie begleitender HR- und Marketingoffensiven werden strukturelle Phänomene wie die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen, Karriere Nachteile für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder der schleichende Abbau älterer Arbeitnehmer nicht angetastet.

Ein Autozulieferer will seine Wertschätzung der Mitarbeiter durch das unternehmensweite Einholen von Feedback zur Führungsleistung ausdrücken. Dieses Feedback wird jedoch auf eine anonyme Umfrage beschränkt, sodass weder ein klärendes Nachfragen noch eine vertrauensvolle Bearbeitung unterschiedlicher Ansichten möglich sind. Die Rückmeldungen werden in Form statistischer Daten erfasst (x% Zustimmung zu ...) – was wohl mehr über die tatsächliche Wertschätzungskultur im Unternehmen aussagt, als den Initiatoren lieb ist.

Ein IT-Dienstleister tritt für dezentrales Entscheiden und lokale Steuerungsautonomie ein. Alle Teams sollen ihren Verantwortungsbereich autonom gestalten. Gleichsam im selben Atemzug, mit dem der CEO »wir werden agil!« verkündet, führt er allerdings ein neues Zeiterfassungssystem ein, um das individuelle Performance Management zu optimieren.

Wie auch immer: Sobald wir derartige Widersprüche identifiziert haben, können wir uns fragen, ob wir sie verändern wollen.

- Was verursacht diese Widersprüche?
- Wie wirken sich die identifizierten Widersprüche auf unser Business aus?
- Wie könnten sie sich in Zukunft auswirken?
- Woher stammen diese kulturellen Dissonanzen überhaupt?
- Wie viel ist uns ihre Überwindung wert?
- Was konkret müssten wir tun, um bestimmte Widersprüche zu überwinden?

Sobald wir das tatsächliche Problem und dessen Auswirkungen auf Geschäftszahlen und Arbeitsmoral verstehen, können wir anfangen, an Lösungen zu arbeiten. Für einen solchen Lösungsprozess können wir uns einiger Methoden bedienen, die ich in Kapitel 5 über die Führungskompetenz des Moderierens vorstellen werde. Und wenn wir unsere Veränderungsfähigkeiten gut einsetzen, sollten weder die Vereinbarung von Optimierungsmaßnahmen noch das Monitoring ihrer Umsetzung Schwierigkeiten bereiten (Kapitel 6).

Bevor wir uns jedoch diesen Dingen zuwenden können, möchte ich den Scheinwerfer noch auf eine andere Kernkompetenz selbstorganisierter Führung richten: auf die des Designens.

Zusammenfassung

Das Fokussieren ist die erste Kernkompetenz, ohne die selbstorganisierte Teams nicht zu führen sind. In diesem Kapitel werden vier eng miteinander verbundene Aspekte dieser Kompetenz genauer dargestellt: Kunde, Wert, Verschwendung und Unternehmenskultur. Aus der Sicht des Lean-Denkens markieren Kunde und Wert die erste Verbindung. Teams sind nämlich nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, Wert aus der Sicht der Kundinnen zu definieren. Dafür ist es wichtig, die eigenen Kundinnen, deren Weltsicht und deren Erwartungen an gute Produkte und Dienstleistungen möglichst lebhaft vor Augen zu haben. Führungswerkzeuge wie der *Kunden-Radar*, sogenannte *Personas* oder *Stakeholder-Landkarten* helfen dabei. Das Wissen über den Markt, die Kunden und die wichtigsten Bündnispartnerinnen schlägt sich in kraftvollen *Purpose Statements* nieder, die wiederum als Fundament für eine richtungsweisende *Team Charter* fungieren.

Wertschöpfung und Verschwendung stellen weitere Aspekte dar, die mit Fug und Recht als zwei Seiten der sprichwörtlichen Medaille gelten dürfen. Viele Teams übersehen, dass sie nur einen Teilbereich der gesamten Wertschöpfungskette abdecken. Das unterstreicht, dass es nicht nur effektive Koordination innerhalb selbstorganisierter Teams braucht, sondern auch zwischen diesen. Andernfalls führen die Abhängigkeiten zwischen diesen Teams zwangsläufig zu Problemen.

Die Unternehmenskultur unterstreicht schließlich, dass die Arbeitsweisen, die wir für selbstverständlich erachten, das Produkt komplexer Wechselwirkungen sind. Weder lässt sich diese Kultur auf ein individuelles Mindset reduzieren noch auf puddingartige Allgemeinplätze wie Betriebsklima. Stattdessen wird jede Unternehmenskultur von strategischen und strukturellen Elementen sowie von den laufenden Interaktionen mit der Umwelt geprägt – seien das nun die eigenen Kundinnen und Kunden, die Konkurrenz oder politische Instanzen. Wie bereits eine kurze Diagnose offenbart, steckt sie oft voller Widersprüche, die man tunlichst beachten sollte, wenn man eine agile Kultur schaffen möchte.

4 Führungskompetenz: Designen

Selbst die beste Fokussierung hinterlässt bisweilen einige Zweifel. Jetzt haben wir zwar verstanden, wer unsere Kundinnen und Stakeholder sind und worauf diese Wert legen, wir wissen, wie unser Purpose und unsere Charter aussieht und wie das in unsere Unternehmenskultur passt: Doch liefern wir auch die richtigen Dinge? Sind unsere Produkte oder Dienstleistungen wirklich attraktiv? Oder erwarten unsere Kunden schon längst etwas ganz anderes? Wir sind gut beraten, uns nicht nur auf die effiziente Abwicklung des Altbekannten zu konzentrieren, sondern auch auf die Entwicklung von neuen Angeboten.

Längst hat sich um das Thema Innovation eine eigene Methodenindustrie herausgebildet, die gerne das Blaue vom Himmel verspricht. Einen seriösen Weg, um nicht nur zu versprechen, sondern auch einzulösen, bietet das sogenannte *Design Thinking*. Weit über das bloße Denken hinausgehend, besticht dieser Ansatz durch die agile Kombination unterschiedlichster Elemente:

- Die genaue Analyse der Problemstellung.
- Das iterative Vorgehen, bei dem das Problem und die Lösung mehrmals überarbeitet werden.
- Das praktische Ausarbeiten von Lösungen, das sich in Prototypen niederschlägt.
- Die selbstorganisierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Expertinnen.
- Die konsequente Orientierung an den Kunden und Nutzerinnen, die in vielen Phasen aktiv in den Designprozess einbezogen werden.

In puncto praktischer Umsetzung hat das amerikanische Unternehmen *IDEO* viel Pionierarbeit geleistet. Während sich das Designdenken ursprünglich vor allem auf die frühe Phase der Ideengenerierung konzentrierte, kommt es mittlerweile im gesamten Produktentwicklungszyklus, bei strategischen Fragestellungen, in der Organisationsberatung und sogar in der internationalen Entwicklungshilfe zum Einsatz. Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem das Hasso Plattner Institut (HPI) um die Professionalisierung des Designdenkens verdient gemacht. Im Werkzeugteil finden Sie eine Übersicht über den von HPI favorisierten Entwicklungsprozess (Abschnitt 8.1).



Abb. 4-1 Design Thinking in Aktion

Das Design Thinking hat mittlerweile in vielen Unternehmen seine Spuren hinterlassen. Das zeigt sich in der Entwicklung neuer Produkte oder Services, es zeigt sich aber ebenso in der Gestaltung von Veränderungsinitiativen oder Innovationsforen. Stets stehen dabei ähnliche Fragestellungen im Zentrum: Wie mobilisieren wir die Sensoren aller Mitarbeitenden? Wie nutzen wir deren Erfahrungen und Ideen? Wie übersetzen wir all diese Erfahrungen und Ideen in möglichst vielversprechende Experimente? Und wie binden wir Kundinnen in diese Vorhaben ein?

Allein diese Fragen belegen die enge Verwandtschaft zwischen Design Thinking, Lean und Agile. Ohne einen stringenten Kundenfokus, den Mut zum Experiment und das rasche Feedback auf die erarbeiteten Prototypen sind die Fragen nicht zu beantworten. Und ohne Selbstorganisation, ohne die Bereitschaft zu intensivem Austausch und das Nutzen der vorhandenen Unterschiedlichkeit können die Antworten nicht in die Tat umgesetzt werden. Neben Eric Ries' Konzept des *Lean Startup* [Ries 2011] beflügelt vor allem Ash Mauryas *Lean Canvas* eine entsprechend tatkräftige Umsetzung [Maurya 2013]. Die Abschnitte 8.2 und 8.3 bieten Ihnen dazu sachdienliche Hinweise, um die wichtigsten Bereiche auf einen Blick zu erfassen. Mauryas schlanke Leinwand allein beseitigt natürlich keines der Fragezeichen, die uns zu Beginn eines Innovationsprozesses plagen. Sie hilft jedoch, alle geschäftskritischen Faktoren im Überblick zu behalten.

Wie auch immer Ihre konkreten Geschäftshypothesen, Prototypen oder Teststrategien aussehen – es wird Ihnen nicht erspart bleiben, dabei mutige Entscheidungen zu treffen.

4.1 Entscheidungen

Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass Selbstorganisation pure Autonomie bedeutet. In diesem Abschnitt möchte ich verdeutlichen, dass das Gegenteil der Fall ist: Selbstorganisierte Teams brauchen richtungsweisende Entscheidungen und klare Rahmenbedingungen, um sich entfalten zu können. Wie ich bereits in der Einführung argumentiert habe, benötigen sie insbesondere:

- stabile Eckpfeiler im Sinne von Ausrichtung, Setup und Richtlinien,
- einen unterstützenden Kontext hinsichtlich Infrastruktur, Informationsflüssen oder Feedbackschleifen sowie
- eine Unternehmenskultur, die offenen Austausch, gemeinsames Lernen und wechselseitige Hilfe fördert.

Im Folgenden zeige ich, wie Sie solche Rahmenbedingungen gestalten können. Die verschiedenen Teile des Kapitels fokussieren auf fünf zentrale Gestaltungselemente:

1. Entscheidungsregeln, die das Ausmaß der Selbstbestimmung definieren.
2. Entwicklungsprinzipien, mit denen Sie Arbeitsfluss wie Wertstrom kanalisieren.
3. Visualisierungs- und Kommunikationstechniken, die Transparenz und Klarheit fördern.
4. Die sogenannten Flight Levels, um die selbstorganisierte Koordination zwischen Teams zu erleichtern.
5. Managementeinsätze, die Selbstorganisation wie Agilität gezielt unterstützen.

Die Rahmenbedingungen müssen es dem Team ermöglichen, auch auf das große Ganze zu fokussieren – wozu alle strategischen Themen hinsichtlich Produkt- oder Serviceentwicklung, Organisationsänderung oder Kundenkommunikation gehören. In der soziologischen Systemtheorie Luhmann'scher Prägung geht Kommunizieren Hand in Hand mit Entscheiden [Luhmann 2000]. Durch Entscheidungen verarbeiten wir Komplexität, absorbieren Unsicherheit und stärken unsere Handlungsfähigkeit. Traditionellerweise wird das Entscheiden der Hierarchie zugeschrieben: Linienmanagerinnen geben die Richtung vor, stellen die Weichen, klären die Vorgehensweise usw. Das reduziert den Aufwand, führt aber zu einer Reihe von Problemen:

- Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar: Mitarbeiterinnen verstehen weder die Hintergründe noch das Ziel.
- Die Befugnisse sind unklar: Für bestimmte Entscheidungen ist niemand verantwortlich, während für andere Entscheidungen mehrere Leute zuständig sind.
- Es fehlt an Fokus: Worüber muss überhaupt entschieden werden? Was sind die relevantesten Bereiche?
- Es mangelt an gutem Timing: Wie stellen wir sicher, dass wir weder zu früh noch zu spät entscheiden? Und wie viel Zeit müssen wir für die Umsetzung der jeweiligen Entscheidung einrechnen?

- Es gibt zu viele Vorgaben: Wie können wir Agilität fördern, wenn Zentralfunktionen wie Manager bereits jede Menge vorentschieden haben?

Wenn wir kontinuierliche Verbesserung kultivieren wollen, liegt es nahe, auch die Qualität der Entscheidungsprozesse regelmäßig zu prüfen:

- Sind sich alle Beteiligten sicher, dass sie die dafür geltenden Richtlinien verstehen?
- Nimmt das Management seine Rolle als Grenzhüter für selbstorganisierte Teams wahr?
- Sind unterschiedliche Entscheidungsmodi definiert – und werden diese auch situativ richtig eingesetzt?
- Ist sich das Team seiner jeweiligen Entscheidungsfreiheiten bewusst?
- Werden diese Freiheiten auch genutzt?
- Kommt es dabei wiederholt zu Konflikten – sei es mit dem Management oder mit anderen Teams?

Wie Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, hat für selbstorganisierte Teams weitreichende Bedeutung. Mit Luhmann können wir die effektive Kommunikation von Entscheidungen als zentralen Motor jeder Selbstorganisation sehen [Luhmann 1994].

Dass wir Führung auf allen Ebenen fördern wollen, bedeutet keineswegs, dass das Team alles für sich selbst entscheidet. Im Gegenteil: Verbindliche Entscheidungsmodi sind Teil jener Rahmenbedingungen, die definiert sein müssen, damit Selbstorganisation stattfinden kann.

Es liegt nahe, dass Selbstorganisation nicht ohne eine Verschiebung der traditionellen Machtverhältnisse zu haben ist. Wollen wir unternehmerische Agilität fördern, indem wir alle Mitarbeiter als Geschäftssensoren einsetzen, so ist die Delegation von Entscheidungsautorität angesagt. Diese Delegation erfolgt zumindest aus zwei Beweggründen. Einerseits geht es um den Leitwert des Respekts: Wie können wir hoch qualifizierte Expertinnen von Entscheidungen abhängig machen, die Manager fern vom konkreten Arbeitskontext und oft ohne die nötige Fachkompetenz treffen? Andererseits geht es darum, ausreichend Entscheidungskraft auf jene Bereiche zu übertragen, die nahe am Kunden sind. Schließlich wollen wir Geschäftschancen wie -risiken wahrnehmen – und zwar im doppelten Sinne des Wortes: erkennen, aber eben auch aktiv bearbeiten. Ohne das »Anvertrauen«, so die buchstäbliche Bedeutung des Delegierens, von Entscheidungsautorität kann das aber nicht passieren.

Doch wie lässt sich eine solche Delegation gestalten? Im Folgenden möchte ich Ihnen dazu drei Ansätze vorstellen:

1. Die Entscheidungsmatrix
2. Das Konsentprinzip
3. Den konsultativen Entscheidungsprozess

Über diese grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten hinaus, präsentiere ich noch einige einfache Techniken, mit denen sich selbstorganisierte Teams das Entscheidungsleben leichter machen können. Wie gehabt, werden die Methoden und die einzelnen Techniken durch ausgewählte Führungswerkzeuge ergänzt, die Sie in Kapitel 8 detaillierter vorfinden. Nun aber in medias res.

Die erste Möglichkeit, die Entscheidungsweichen anders zu stellen, bietet die sogenannte **Entscheidungsmatrix**. Diese Methode empfiehlt uns eine klare Schrittfolge: von der Definition dessen, worüber überhaupt entschieden werden muss (siehe beispielhaft Tab. 4–1), über die Klärung der Entscheidungsverfahren (Wie entscheiden wir?) bis zur Festlegung nächster Veränderungsschritte (Wie wollen wir die bestehenden Verantwortungsbereiche umgestalten?).

Entscheidungsbereiche	Notwendige Entscheidungen
Technologie	Technologische Entscheidungen mit Auswirkung auf ein Team Technologische Entscheidungen, die sich auf mehrere Teams auswirken Entscheidungen über die Infrastruktur
Organisation	Interne Organisation der Arbeit Methoden Meetings Metriken Homeoffice Urlaube Aus- und Weiterbildung Neue Mitarbeiter Feedback auf Verhalten und Performance
Budget	Investitionen in Setup/Ausstattung der Arbeitsplätze Investitionen in neue Lizenzen und Hardware Investitionen in Reisen, Training oder Konferenzen Investitionen in externe Beratung, Coaching, Teamentwicklung

Tab. 4–1 Beispiel für Entscheidungsbereiche eines Softwareentwicklungsteams

In Abschnitt 8.4 finden Sie eine genauere Beschreibung der einzelnen Schritte, mit denen sie eine solche Matrix ausarbeiten können. Insgesamt besticht die Methode vor allem durch den systemischen Ansatz: Von außen nach innen werden alle wesentlichen Aspekte durchgearbeitet, die für ein effizientes Entscheiden wesentlich sind. Dabei geht es keineswegs um Basisdemokratie. Von außen nach innen bedeutet nämlich auch, dass bestimmte Entscheidungsregeln Teil der Rahmenbedingungen sind und also vorgegeben werden. Das bedingt, dass die für die Kontextklärung verantwortliche Managerin ihre Hausaufgaben macht und genau abklärt, was das Team beachten muss. Hierarchische Entscheidungen sind in diesem Sinne alles andere als böse. Vielmehr geht es einmal mehr um klare Rahmenbedingungen und das Abstecken jener Freiräume, die Teams selbst gestalten können. Erst dadurch können verbindliche Vereinbarungen für alle Entscheidungsbereiche getroffen und Mikromanagement verhindert werden.

	Head of R&D	Chief of R&D	Team Lead	Team Contributor	Team Member		Head of R&D	Chief of R&D	Team Lead	Team Contributor	Team Member
Approach to product goals			X			Define team strategy, key goals, and milestones (short-term and long-term)	Monitor R&D decision matrix	X			
Review team status			X	X		Check status, team members' work, etc.	R&D status	X			
Plan of work (daily)	X					Control team members	Validation of processes and roles	X			
Allocate work amongst team			X			"To do list, resource, assign, set start or stop date, assign responsibility"	R&D status	X			
Report progress for team members			X			Review progress, assign for the future	Job status	X			
Address work amongst team (daily, weekly, etc.)	X					Confirmed by Support Appointment	Validation of current processes, milestones and delays	X			
Monitor for quality work (daily, weekly, etc.)				X		R&D Work Equipment Policy	To identify updates	X			
Monitor for budget (daily, weekly, etc.)				X		Review project status, milestones, etc.	Review team project monitoring	X			
Team activities			X	X		Team status, daily activities, etc.	Work load (R&D, team)	X			
Confidence, Control, Evaluation				X			High project resources	X			
Velocity, Efficiency			QA	X							
Complexity				X							

Abb. 4-2 Beispiel für eine Entscheidungsmatrix in der Produktentwicklung

Eine andere Form der grundsätzlichen Klärung bietet das **Konsentprinzip**. Aus der Tradition der Soziokratie kommend [Rüther 2017], bietet uns dieses Prinzip eine gute Alternative zu den gefürchteten Endlosdiskussionen. Der kategorischen Unterscheidung zwischen consent und consensus folgend, wird die Frage nach Zustimmung nämlich durch die Frage nach Einwänden ersetzt. Statt des basisdemokratischen »Wer ist dafür?« steht nun das soziokratische »Was spricht dagegen?« im Zentrum. Es zählt also nicht mehr das individuelle Dafür- oder Dagegen-Sein. Es zählt das inhaltliche Argument.

Wer einen Einwand vorbringt, erhebt allerdings nicht nur Einspruch gegen eine bestimmte Entscheidung: Er verpflichtet sich auch, an dessen Auflösung mitzuwirken: Was muss verändert werden, damit der Einwand gegenstandslos oder zumindest schwächer wird? Was sollte noch geklärt werden? Und wie könnte eine alternative Lösung aussehen, die der Einwanderheber sehr wohl mittragen kann?

Das mag so manchen, der sich gerne reden hört, vor den Kopf stoßen. Vielleicht bewirkt dieser Stoß aber ein Nachdenken darüber, ob denn die eigene Wortmeldung tatsächlich noch Wesentliches zur Entscheidungsfindung beiträgt. Die Erfahrung zeigt jedenfalls, dass konsentbasierte Entscheidungen schneller und sachlicher getroffen werden, als das in Debatten der Fall ist, in denen die Zustimmung aller gesucht wird.

Viele Unternehmen setzen allerdings nicht nur auf Teamverantwortung, sondern auf die Verantwortungsbereitschaft jedes Einzelnen. Dazu ermutigt der sogenannte **konsultative Entscheidungsprozess**, der jedem Mitarbeiter erlaubt, grundsätzlich jede Entscheidung selbstständig zu treffen, solange er dabei einige Grundregeln einhält. Zu diesen Regeln gehört es, sowohl mit den wichtigsten Stakeholdern in Kontakt zu treten, die von dieser Entscheidung betroffen sind, als auch mit Expertinnen zum jeweiligen Entscheidungsthema. Mit dieser Form der pro-

aktiven Ratsuche werden der Informationsaustausch, die Qualität und die Akzeptanz von Entscheidungen gleichermaßen verbessert. Jede Entscheidung wird sozusagen als kleine Veränderungsinitiative behandelt, für die es Betroffene in angemessener Weise zu beteiligen gilt.

In vielen Fällen wird der Entscheidungsfreiraum monetär begrenzt, in anderen Fällen nach unternehmerischem Risiko. Während es bei Ersterem um eine sinnvolle Begrenzung von Investitionen geht, die das Team selbstständig vornehmen kann (beispielsweise für die Anschaffung neuer PCs oder Bücher, für Training oder Coaching, für Konferenzbesuche oder interne Feiern), wird bei Letzterem das Gefahrenbewusstsein geschärft. Schließlich sollen die Entscheidungen selbstorganisierter Teams weder andere Teams behindern noch das Wohl des gesamten Unternehmens aufs Spiel setzen.

Neben diesen grundsätzlichen Weichenstellungen gibt es noch einige situativ einsetzbare Techniken, die schnellere und bessere Entscheidungen fördern.

Abschließend möchte ich noch einmal die Frage aufgreifen, warum das Entscheidungsmanagement eigentlich so wichtig für selbstorganisierte Teams ist. Weshalb werden damit schon viele Führungsweichen gestellt? Zusammenfassend betrachtet, liegen für mich zwei Antworten nahe: Erstens, weil durch die Zentralisierung von Entscheidungsmacht unglaublich viel Managementressourcen gebunden werden – statt auf die laufende Optimierung der Rahmenbedingungen zu fokussieren, ist dann Mikromanagement angesagt. Wenn wir Verschwendung reduzieren wollen, müssen wir damit aufhören, Menschen und Aktivitäten fremdzusteuern. Zweitens, und womöglich noch schlimmer, weil diese Form des Managements alle Betroffenen demoralisiert – statt unter der Autonomie, die sie verdienen, stehen sie unter dem Regime des traditionellen Command-and-control-Ansatzes.

Laut Tom DeMarco und Timothy Lister wird durch das Mikromanagement flächendeckend *teamicide* betrieben, was die Initiativekraft und das Verantwortungsgefühl der Teams gleichsam abtötet. Was die beiden Autoren über die Beziehung zwischen dem klassischen Management und Hochleistungsteams ausführen, steht im Einklang mit meinem Verständnis selbstorganisierter Systeme:

»Manchmal ist es Mord (*homicide*) – ein geplanter Tod: Hochleistungsteams erzielen ihre besten Leistungen oftmals durch das Brechen von Regeln der herrschenden Unternehmenskultur. Manager können sich dadurch bedroht fühlen und lösen sie auf, um den Status quo zu wahren.

Manchmal ist es Totschlag (*manslaughter*) – Tod durch Rücksichtslosigkeit: Das Management versteht das Team und seine Arbeitsweise nicht und tut daher Dinge, die unabsichtlich dazu führen, dass die Leistung sukzessive zurückgeht, etwa durch das Versetzen von Mitgliedern in andere Teams, angeblich mit dem Ziel, mehr Hochleistungsteams zu schaffen, aber typischerweise mit dem Ergebnis, dass jede Hochleistung verschwindet« [DeMarco & Lister 1999, S. 14].

Immer noch scheint das Design vieler Organisationen am Marionettentheater ausgerichtet: Expertinnen und Experten werden an unsichtbaren Fäden gehalten,

um deren Aktivitäten zu steuern. Noch die kleinste Bewegung scheint dann von einem großen Spielmacher abhängig zu sein. Wir brauchen jedoch kein solches Mikromanagement, sondern ein Makromanagement, um die Beziehungen zwischen Managerinnen und Teams produktiv zu gestalten. Dafür müssen wir, wie John Seddon das ausdrückt, »Entscheidungen und Arbeit so miteinander verbinden, dass die Arbeitenden die Arbeit kontrollieren und Messungen einsetzen, die aus dieser Arbeit abgeleitet sind (...) Wenn die Arbeitenden ihre Arbeit selbst kontrollieren, brauchen sie Manager, die an Dingen arbeiten, die sich ihrer Kontrolle entziehen, aber wesentliche Rahmenbedingungen bestimmen: die Art, wie die Arbeit stattfindet. (...) Manager arbeiten am System, während die Teammitglieder im System arbeiten« [Seddon 2008, S. 72].

Das hier skizzierte Wechselspiel zwischen Arbeit am System und Arbeit im System heißt freilich nicht, dass jedes Team eine eigene Managerin braucht. Es heißt auch nicht, dass diese Rolle unbedingt hierarchisch besetzt sein muss. Und last, but not least heißt es ebenso wenig, dass die Teams selbst keinen Einfluss auf die Rahmenbedingungen haben. Im Laufe dieses Kapitels möchte ich vielmehr zeigen, dass viele Varianten denkbar sind und wie diese Varianten eines selbstorganisationsfreundlichen Organisationsdesigns im Geiste der Ko-Kreation gestaltet werden können.

4.2 Traditionelle & agile Entwicklung

Wie können wir nun eine Organisation gestalten, die auf Makromanagement ausgerichtet ist? Worauf müssen wir uns konzentrieren, wenn wir agile Entwicklungsprozesse fördern wollen? Einmal mehr hilft uns das Systemdenken, darauf pointierte Antworten zu finden. Wie in Kapitel 3 dargelegt, zeichnet sich dieses Denken dadurch aus, dass es eine Organisation von außen nach innen betrachtet – das heißt von den Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnissen her. Erst wenn wir uns richtig fokussiert haben, können wir unsere Organisation so gestalten, dass wir diese Bedürfnisse auch erfüllen.

Es ist eine Binsenweisheit, dass wir es heutzutage mit komplexen Anforderungen zu tun haben. Unterschiedlichste Kundenwünsche, kurze Time-to-Market-Zyklen und hoher Innovationsdruck bei gleichzeitiger Kosteneffizienz halten Unternehmen gehörig auf Trab. Die schnelle Gangart beschleunigt indes nicht nur diverse Geschäftszyklen – sie stellt zudem neue Ansprüche an das Produktmanagement.

- Wie können Vorhaben unter hohem Druck effektiv koordiniert werden?
- Wie lassen sich volatile Prioritäten bestmöglich handhaben?
- Wie sind Geschäftsrisiken angemessen zu erfassen?
- Wie stellen wir sicher, dass wir rasch auf veränderte Anforderungen reagieren?

Solche Fragen werden virulent, wenn es um die Gestaltung von Softwareentwicklung geht. Zum einen ist die Anzahl von Produkten und Services in den letzten Jahren geradezu explodiert, zum anderen hat sich die Abhängigkeit der unterneh-

merischen Kernprozesse von einer leistungsfähigen IT radikalisiert. Ohne Bits und Bytes geht kaum mehr etwas. Das erklärt die aktuelle Vielfalt von Anforderungen – und ebenso, warum die effiziente Erfüllung dieser Anforderungen längst zur Überlebensfrage geworden ist.

Vielfalt hin, Überlebensfrage her – von der Softwareentwicklung wird nach wie vor insbesondere eines erwartet: die verlässliche Lieferung maßgeschneiderter Lösungen. Traditionelle Vorgehensweisen wie das sogenannte Wasserfallmodell sind jedoch kaum in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen.

Typischerweise beginnt die Entwicklungsarbeit mit einer detaillierten Planungsphase, in der das gewünschte Endprodukt durchgehend analysiert, gestaltet und detailliert dokumentiert wird. Am Ende der Planungsphase sind alle notwendigen Umsetzungsaufgaben definiert und werden in verschiedenen Spezialistengruppen abgearbeitet. Die komplettierten Arbeiten werden an den nächsten Prozessschritt übergeben, bis die Qualität des Gesamtprodukts getestet wird. Danach wird das Produkt dem Betrieb übergeben und mehr oder weniger regelmäßig gewartet. Zahlreiche Kontrollen stellen sicher, dass es keine Abweichungen vom initialen Plan gibt.

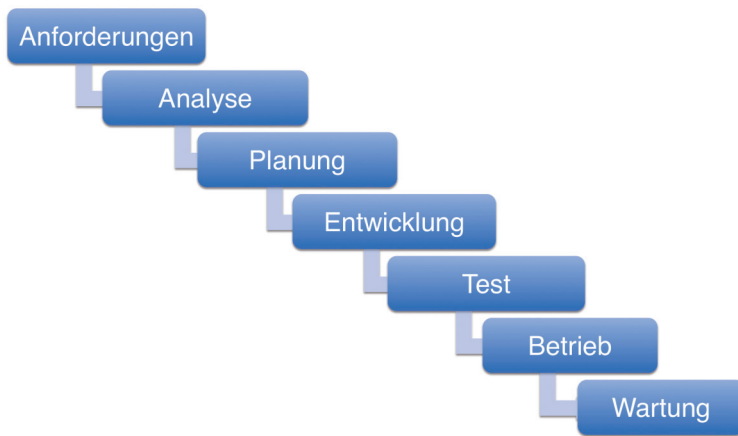


Abb. 4-3 Softwareentwicklung nach dem Wasserfallmodell

Die streng sequenziellen Abläufe sind der heutigen Geschäftsdynamik so wenig gewachsen wie der Versuch, bereits am Anfang der Entwicklungsarbeit alle Eventualitäten vorauszusehen. Stattdessen führt der Wasserfall zu internen Kooperationsproblemen, zu kostspieligen Lieferverzögerungen oder zu Lösungen, die keiner mehr braucht.

Selbstverständlich hat der traditionelle Zugang seine Stärken: Überlege genau, bevor du etwas tust, halte die Ergebnisse deiner Analyse fest, entwickle einen klaren Plan, definiere Meilensteine und Sorge dafür, dass in der Umsetzung alles in festen Bahnen verläuft. Dieser Zugang hat allerdings einen großen Nachteil: Er hat es mit Menschen zu tun.

Zum einen sind da die Kundinnen. Böse Zungen behaupten ja gerne, dass Kunden das Einzige sind, das uns in der Entwicklungsarbeit stört. Auch weniger

böse Zungen müssen eingestehen, dass sie uns oft einen Strich durch unsere raffinierten Pläne machen:

- Unsere Kunden wissen oft nicht wirklich, was sie wollen – und haben zumindest ebenso oft keine Ahnung, was sie eigentlich brauchen. Nicht selten dürfen wir uns an die legendäre Antwort erinnern, die Henry Ford auf seine Frage nach den Wünschen seiner prospektiven Automobilkunden erhielt: »Wir brauchen schnellere Pferde!«
- Kunden überlegen es sich immer wieder anders. Was heute noch wichtig war, kann morgen schon unwichtig sein. Und genauso schnell können neue Wünsche auftauchen.
- Kundinnen konfrontieren uns in unberechenbarer Weise mit neuen Ideen und Anforderungen – umso mehr, wenn wir sie regelmäßig nach Feedback fragen.
- Fragen wir sie nicht, sondern liefern wie in unserem ursprünglichen Plan vorgesehen, riskieren wir, dass die Kundinnen am Ende nichts mit unseren Ergebnissen anfangen können.
- In jedem Fall dreht sich die Welt des Kunden weiter, während wir mit der Umsetzung unserer Pläne beschäftigt sind.
- Die Wechselbereitschaft von Kundinnen und Kunden im Angesicht der oft überbordenden Konkurrenzangebote ist nur eine der praktischen Folgen, die unsere Entwicklungsarbeit gefährdet.

Doch auch innerhalb der Entwicklungsorganisationen menschelt es gewaltig. Dass es sich bei diesen Menschen in der heutigen IT-Landschaft größtenteils um hoch qualifizierte Wissensarbeiter handelt, verschärft die Problematik traditioneller Produktentwicklung:

- Die Kreativität und Lösungskompetenz dieser Expertinnen wird nur sehr beschränkt genützt.
- Gute Ideen können nur dann berücksichtigt werden, wenn sie bereits in die Planungsphase einfließen. Verbesserungsimpulse, die während der Umsetzung entstehen, bleiben Privatsache.
- Für die laufende Entwicklung spielen die Erkenntnisse der Wissensarbeiter kaum eine Rolle.
- Erfolgskritische Informationen werden primär schriftlich dokumentiert und nicht direkt kommuniziert. Diese Dokumente werden jedoch oft nicht gelesen – oder sie werden gelesen, aber falsch verstanden.
- Durch die zahlreichen Übergaben sind interne Konflikte gewissermaßen vorprogrammiert. Aussagen wie »Die Entwicklung hat einfach schlechte Qualität geliefert«, »Das ist aber nicht Teil der Spezifikation« oder »Ich möchte nicht die Fehler meiner Kollegen ausbaden müssen« sind typische Symptome solcher Konflikte.

Hinzu kommt, dass der Wasserfall den wenigsten IT-Spezialistinnen Spaß macht. Vor allem den jungen *Digital Cowboys & Cowgirls* nicht, die unser Geschäftsleben immer stärker dominieren [Viljakainen & Müller-Eberstein 2012]. Das Fließ-

bandprinzip fördert deren Motivation so wenig wie das roboterhafte Abarbeiten eines vordefinierten Plans. Gemeinsames Lernen ist, wenn überhaupt, erst *post mortem* erwünscht.

Agil heißt das Zauberwort, mit dem um die Jahrtausendwende ein alternativer Ansatz vorangetrieben wurde. Bereits 2001 wurde im *Agile Manifesto for Software Development* ein Paradigmenwechsel angezeigt: Menschen und Zusammenarbeit werden als wichtiger erachtet als Prozesse und Werkzeuge; die Qualität der Software über den Wert der Dokumentation gestellt; die laufende Kooperation mit dem Kunden höher bewertet als genaue Vertragsverhandlungen; und das Reagieren auf Veränderungen dem Befolgen eines Plans vorgezogen [Beck et. al. 2001].

Eine kurze Begriffsklärung

Was bedeutet es eigentlich, agil zu sein? Die etymologische Definition des Wortes steckt die ersten Orientierungspunkte ab. Vom lateinischen *agilis* abstammend, heißt agil buchstäblich »beweglich, rege, rasch«. Eng verwandt mit *agere* »tätig sein, handeln, agieren« ist der Begriff mit einer Menge energievoller Synonyme verbunden: betriebsam, geschäftig, gewandt, lebhaft. Diese Eigenschaften bilden den Bedeutungsrahmen jener agilen Entwicklungsansätze, die im Folgenden beschrieben werden.

Agile Ansätze gehen von der Grundannahme aus, dass die Entwicklung guter Softwarelösungen komplex und daher nur schwer planbar ist. Da sich die IT-Kundinnen selbst in hoch dynamischen Umfeldern bewegen, können sie die Kriterien für die gewünschte Problemlösung nicht schon zu Beginn eines Entwicklungsprozesses überblicken. Die Offenheit für sich wandelnde Anforderungen gehört daher zu den Eckpfeilern des agilen Vorgehens. Schließlich geht es darum, den Kunden zufriedenzustellen und durch entsprechende Flexibilität der Softwareentwicklung effektiv zu seinem Geschäftserfolg beizutragen. Eine solche Beweglichkeit lebt von der intensiven Zusammenarbeit mit dem Kunden. Sie lebt von regelmäßigen Abstimmungen, da sich eben jederzeit etwas an den Prioritäten ändern kann. Sie lebt vom direkten Kontakt, um Missverständnisse möglichst minimal zu halten. Und sie lebt vor allem von der zuverlässigen Lieferung hochwertiger Software. Statt dass Monate oder gar Jahre zwischen der ersten Anforderung und der Finalisierung eines Produkts vergehen, wird nunmehr alle paar Wochen lauffähige Software geliefert – und das entsprechend den vom Kunden gesetzten Prioritäten.

Hinter diesem ehrgeizigen Vorhaben steht ein starkes Entwicklungsteam, das nunmehr aus Spezialistinnen aus den verschiedensten Bereichen besteht. Statt Analysten, Entwicklerinnen und Tester wasserfallartig hintereinander arbeiten zu lassen, sitzen sie nun von Anfang an im selben Boot – und rudern selbstorganisiert in die vom Kunden angezeigte Richtung. Wie Jeff Sutherland, einer der Unterzeichner des Agilen Manifests, darlegt [Sutherland 2010], wird dieses Boot

durch intensive Kommunikation auf Kurs gehalten. Diese Kommunikation kultiviert neue, auf starken Werten basierende Verhaltensformen:

- Den Respekt jedem Einzelnen gegenüber – wider die latente Abwertung anderer Personen oder Berufsgruppen
- Die Offenheit und Aufrichtigkeit – wider das wechselseitige Ausspielen und Beschuldigen
- Die Transparenz aller wesentlichen Daten und Entscheidungen – wider die Dunkelkammer der traditionellen Softwareentwicklung
- Das Grundvertrauen, dass jeder im Team sein Bestes gibt – wider das Misstrauen, dass einige ihren Job nicht oder zumindest nicht richtig machen
- Das volle Engagement für das Team und die gesetzten Ziele – wider den Dienst nach Vorschrift

Streng genommen ist die Bezeichnung agile Softwareentwicklung ein schirmartiger Sammelbegriff, unter dem die verschiedensten Ansätze von eXtreme Programming (XP), Crystal oder Feature Driven Development bis hin zu Scrum und Kanban subsumiert werden. Die letzten beiden gehören zu den populärsten Methoden, die in den verschiedensten Unternehmensbereichen eingesetzt werden: auf Team- oder Abteilungsebene, für das Value Stream Management oder das Portfoliomanagement oder, wie ich in Kapitel 6 noch genauer ausführen werde, im Change Management.

Auf den nächsten Seiten möchte ich diese beiden Methoden kurz vorstellen und deren Bedeutung für ein zeitgemäßes Design von Entwicklungsorganisationen verdeutlichen.

4.2.1 Scrum

Mit rund 58 % Marktanteil ist Scrum die am häufigsten eingesetzte Methode des agilen Projekt- und Produktmanagements [digital.ai 2019]. Der Begriff Scrum stammt ursprünglich aus dem Rugby-Sport und bezeichnet eine Spielsituation, in der sich die Spieler einer Mannschaft auf geordnete Weise zusammendrängen. Diese Begriffsgeschichte unterstreicht die hohe Teamorientierung agiler Softwareentwicklung: Konstruktive Zusammenarbeit steht im Zentrum.

Das Design von Scrum besticht durch seine Zugkraft. Wie Abbildung 4–4 zeigt, ist es sehr einfach organisiert.

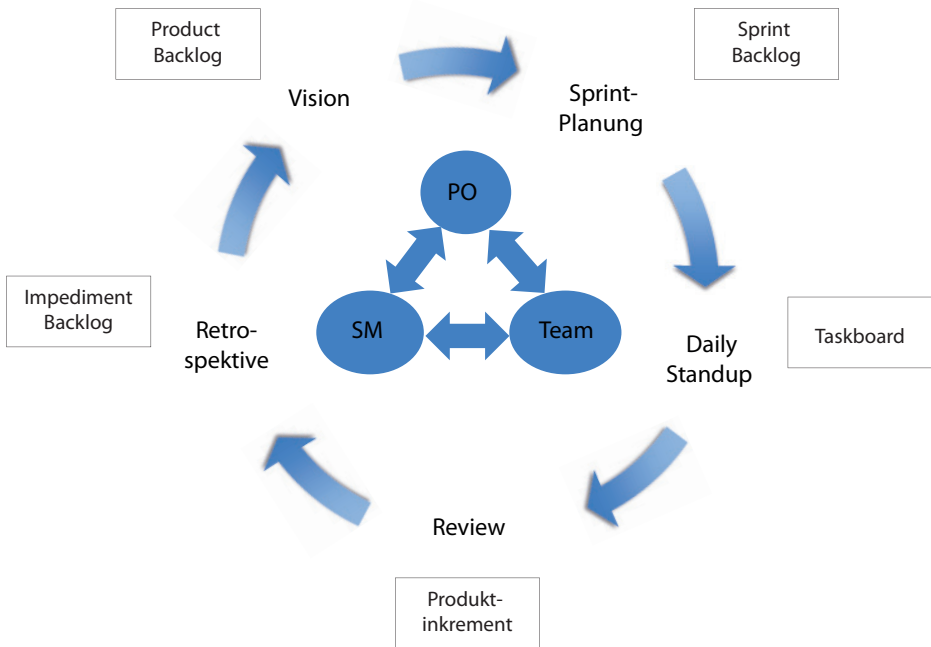


Abb. 4-4 Artefakte, Meetings und Verantwortlichkeiten in Scrum

In kurzen, für gewöhnlich 2–4 Wochen dauernden Zyklen (Sprints) werden bestimmte Teile des gewünschten Produkts entwickelt. Die IT-Lösung wird anhand der im sogenannten Product Backlog festgehaltenen Business-Prioritäten ausgearbeitet und am Ende jedes Sprints gemeinsam mit den Kundinnen oder dem Kundenvertreter (dem Product Owner, PO) überprüft.

Der Entwicklungszyklus geht von einer konkreten Produktvision aus und wird, wie der blaue Innenkreis zeigt, von einer Gruppe umgesetzt, der alle für die Produktentwicklung nötigen Fachexperten angehören. Die Entwicklungsarbeit wird durch eine klar strukturierte Kommunikation unterstützt, die vom sogenannten Scrum Master (SM) moderiert wird. Der Scrum Master ist aber weder Linienvorgesetzter noch Projektmanager – vielmehr fungiert er als Coach, der das Team fachlich wie gruppenspezifisch unterstützt.

Der Arbeitsfluss in Scrum (siehe blaue Pfeile) verdeutlicht die Unterschiede zwischen dem agilen und dem traditionellen Entwicklungsansatz. Die lange Entwicklungskette wird in kurze Teilschritte zerlegt, das linear-sequenzielle Phasenmodell in eine Serie kurzer Schleifen umgewandelt. Der Nutzen des iterativ-zirkulären Vorgehens liegt in der Geschwindigkeit, mit der auf Marktdynamiken reagiert werden kann. Neue Business-Prioritäten können sofort berücksichtigt werden, die kurzfristige Produktion tritt an die Stelle von langfristigen Entwicklungsfließbändern. Dementsprechend kommt dem Thema agile Planung ein besonders hoher Stellenwert zu. In Abschnitt 9.1 finden Sie eine kurze Übersicht, was Sie dabei beachten sollten.

Durch die Nähe zu den Kundinnen und Kunden, die Flexibilität der Teamarbeit und die Reaktionsschnelligkeit im Umgang mit neuen Anforderungen holt man sich mit Scrum bewusst ein Stück der chaotischen Umwelt ins Unternehmen hinein. Dieses Chaos wird jedoch durch die strukturierte Kommunikation aller Entwicklungspartner erfolgreich gebändigt.

Die regelmäßige Prüfung und gegebenenfalls Veränderung der Business-Prioritäten fokussiert die Entwicklung im Sprint-Rhythmus auf die aktuellen Kundenbedürfnisse. Zur punktgenauen Bearbeitung dieser Bedürfnisse wird jenseits klassisch-hierarchischer Ordnungen auf Selbstorganisation und Selbstkontrolle gesetzt.

4.2.2 Kanban

Kanban verfolgt einen anderen Ansatz, der vor allem auf einer umfassenden Visualisierung des Arbeitssystems beruht. Abbildung 4–5 zeigt die Grundstruktur eines solchen Systems. Sie skizziert ein einfaches Kanban-Board, das auf den von David Anderson definierten Kernpraktiken beruht [Anderson 2010]: Mach Arbeit sichtbar, limitiere parallele Tätigkeiten, manage den Arbeitsfluss und implementiere Feedbackmechanismen.

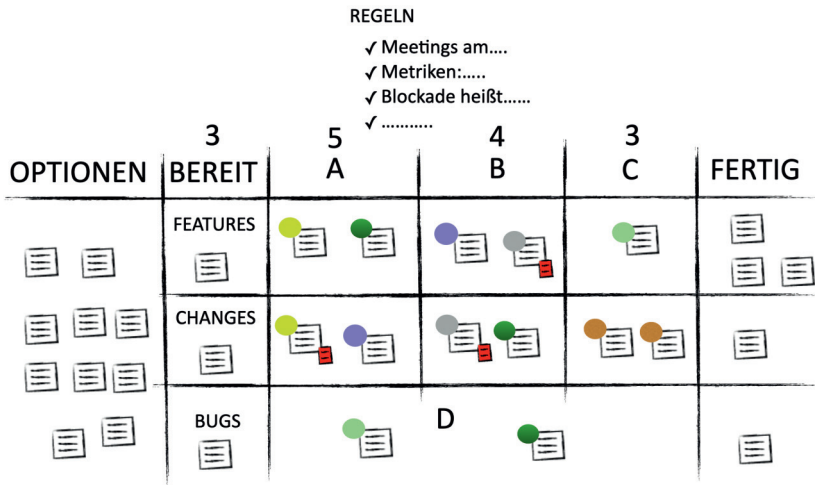


Abb. 4–5 Skizze eines Kanban-Boards

Wozu ist ein solches Board gut? Grundsätzlich hilft es uns, eine Menge Dinge auf einen Blick zu erfassen:

- Einzelne Arbeiten, in Abbildung 4–5 in Form quadratischer Tickets dargestellt, auf denen pointierte Informationen zur Aufgabe, der dafür verantwortlichen Person oder das Startdatum erfasst sind.

- Vertikale Spalten, die die einzelnen Kernaktivitäten darstellen, nach denen die Tickets bearbeitet werden – beispielsweise die Sammlung von Optionen, die Auswahl der jeweils nächsten Entwicklungsvorhaben (»Bereit«), die Kernaktivitäten »A«, »B« und »C«, beispielsweise die Analyse, die Entwicklung und der Test in der traditionellen Softwareentwicklung.
- Subspalten in jeder Kernaktivität: Eine Spalte für die laufende Arbeit und eine Spalte, die signalisiert, dass eine bestimmte Tätigkeit abgeschlossen ist und daher in den nächsten Arbeitsschritt weiterfließen kann.
- Eine Zahl über jeder Spalte ab »Bereit«, durch die man den sogenannten Work in Progress (WIP) und damit auch das Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen Aufgaben bewusst reduziert (2. Kanban-Praktik: Limitiere parallele Tätigkeiten).
- Horizontale Reihen, sogenannte Schwimmbahnen (Swimlanes), die verschiedene Arbeitstypen zeigen, etwa die Entwicklung von Funktionalitäten (Features), die Umsetzung von Änderungswünschen (Change Requests) oder die Behebung von Funktionsfehlern (Bugs).
- Blockaden in Form kleinerer Tickets, die anzeigen, dass eine bestimmte Arbeit nicht mehr wie geplant fortgesetzt werden kann – beispielsweise aufgrund einer externen Abhängigkeit, die am Blockaden-Ticket etwa als »Warten auf ...« erfasst wird.
- Explizite Regeln, die alle für die Zusammenarbeit wesentlichen Vereinbarungen umfassen.

Das in Abbildung 4–6 dargestellte Board einer IT-Abteilung in einem südafrikanischen Versicherungsunternehmen zeigt, wie Kanban im echten Leben aussehen kann. Die Abbildung enthält alle zuvor erwähnten Elemente: visualisierte Arbeitsprozesse und Aktivitäten (durch schwarzes Klebeband markierte Spalten), Arbeiten (Farbkarten), Regeln (DIN-A4-Blätter am Kopf der Spalten) und Avatare (kleine Kleber an den Karten), um zu verdeutlichen, wer für die jeweilige Arbeit verantwortlich ist.



Abb. 4-6 Ein Kanban-Board in einem Versicherungsunternehmen

Darüber hinaus stellt das Board die unterschiedlichen Arbeitstypen dar, die sich im System befinden. Die grünen Tickets repräsentieren größere Arbeitspakete, sogenannte Epics, und sind eigentlich Briefkuverts, in denen eine bestimmte Anzahl kleinerer Arbeitspakete, sogenannte Stories, stecken. Wir sehen darüber hinaus, wie viele der einzelnen Stories sich in Arbeit bzw. in welchem Stadium der Fertigstellung befinden. Dazu unterteilen horizontale Schwimmbahnen (Swimlanes) noch die Verantwortungsbereiche unterschiedlicher Teams, wodurch eine teamübergreifende Transparenz gewährleistet und das Abhängigkeitsmanagement erleichtert wird [Leopold 2016].

Das Board-Beispiel unterstreicht, dass es bei Kanban vor allem darum geht, nützliche Informationen sozusagen am laufenden Band offensichtlich zu machen. Summa summarum hilft es Teams und Managerinnen dabei:

- wesentliche Informationen in einem Bild zu versammeln,
- arbeitsrelevante Zusammenhänge explizit zu machen,
- alles auf dem neuesten Stand zu halten, um Überblick und Kontrolle zu wahren,
- Probleme und Engpässe im Arbeitsprozess zu identifizieren,
- Kommunikation zu kanalisieren,
- bessere Entscheidungen zu ermöglichen und
- kontinuierliche Verbesserung zu fördern.

Es gibt also gute Gründe dafür, die Dinge so transparent wie möglich zu machen. Laut Mike Burrows tun wir das vor allem, »um Handlungsbedarf sichtbar zu machen und den Leuten dabei zu helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Und zwar auf zwei Ebenen: auf der Ebene der Arbeit, die getan werden muss, vor allem durch die Auswahl der richtigen Arbeitseinheiten; und auf der Ebene von Systemänderungen, vor allem durch gute Entscheidungen hinsichtlich (...) Veränderungen« [Burrows 2014, S. 7].

Ähnlich wie in Scrum wird auch in Kanban nicht nur Unsichtbares sichtbar gemacht, sondern auch Implizites explizit. Gemeinsam definierte Regeln fassen zusammen, wie das System betrieben werden soll und welche Verhaltensformen die Teammitglieder voneinander erwarten.

4.3 Visuelles Arbeitsmanagement

Scrum- und Kanban-Teams nutzen visuelles Arbeitsmanagement in ganz unterschiedlichen Formen: als Boards, die den Arbeitsfluss des Teams abbilden, als Burndown- oder Burnup-Charts, auf denen die aktuelle Leistung am Zielbild gemessen wird, als Product oder Sprint Backlogs, in denen die einzelnen Arbeitspakete aufgelistet sind, oder als Impediment Backlog, das alle aktuellen Hindernisse zusammenfasst. All diese Visualisierungsformen setzen einfache Mittel wie verschiedenfarbige Indexkarten oder Post-its, Klebebänder, Magnete oder Symbole ein, um relevante Informationen möglichst einfach darzustellen. In den allermeisten Fällen manifestiert sich das visuelle Management in einer physischen Pinnwand oder einem Whiteboard.

Transparenz fördert Selbstorganisation. Es ist mehr von dem zu sehen, was für die tägliche Arbeit Relevanz hat, und erleichtert Abstimmungen jedweder Art. Physische Boards, wie sie mittlerweile viele Scrum- und Kanban-Teams einsetzen, bringen Wissensarbeit im wahrsten Sinne des Wortes zum Greifen nahe. Die haptische Qualität der Tickets stärkt das Verantwortungsgefühl und erleichtert es, Arbeitsflüsse und Wertströme zu verstehen.

Dadurch, dass die Teams selbst visualisieren, genießt das erarbeitete Systemdesign hohe Akzeptanz. Auf diese Weise wird Führung von Anfang an als Team sport betrieben. In regelmäßigen Abständen prüfen alle gemeinsam den Entwicklungsfluss und versuchen, ihn noch besser zu kanalisieren. In Kapitel 5 führe ich noch genauer aus, wie die Kommunikation durch fokussierte Besprechungsformate wie Standups, Reviews oder Retrospektiven gefördert werden kann.

Das visuelle Arbeitsmanagement setzt auf Selbstkontrolle, die durch Messungen gestärkt wird, die sowohl für das Team als auch für das Umfeld sinnvoll sind. Woran merken wir, dass wir einen guten Job machen? Wie validieren wir unsere Entwicklungsarbeit? Welche Kennzahlen brauchen wir, um uns verbessern zu können? Die in Abschnitt 8.6 vorgestellten Leistungsdimensionen sollten Ihnen helfen, diesbezüglich zu soliden Antworten zu kommen.

Nichtsdestotrotz hängen die positiven Aspekte der Visualisierung und der Messung nach wie vor von den richtigen Rahmenbedingungen ab. Insbesondere die effektive Koordination von Input und Prozess, die Balance zwischen *demand* und *capability* ist erfolgskritisch. Einerseits muss das System gegen unkoordinierte Anforderungen geschützt werden. Andererseits wird der Kunde nur dann

eine positive Änderung wahrnehmen, wenn wir das System von Anfang bis Ende schlank gestaltet haben – auch wenn die einzelnen Teams bloß für einen bestimmten Abschnitt der Wertschöpfungskette verantwortlich sind. Einmal mehr kann das Arbeitssystem nicht angemessen designt werden, ohne die spezielle Situation in Betracht zu ziehen.



Abb. 4-7 Das richtige Design für Ihr Umfeld?

Die Beschränkung paralleler Tätigkeiten ist ein entscheidendes Element eines solchen Managements. Für Lean-Profis ist es keine Überraschung, dass sich das Herumspringen zwischen verschiedenen Aufgaben negativ auf den Arbeitsfluss auswirkt: Je höher die Anzahl der in Arbeit befindlichen Aufgaben, desto höher sind die Durchlaufzeiten. Einer ökonomischen Faustregel folgend ist es wesentlich besser, 100% der Zeit an einer Aufgabe zu arbeiten, bis diese erledigt ist, als in derselben Zeit zehn Aufgaben zu 10% zu erledigen. Damit eine solche Fokussierung gelingen kann, muss die laufende Arbeit sinnvoll beschränkt werden. In Scrum erfolgt eine solche Beschränkung über den Umfang dessen, wozu sich das Team für eine konstante Zeiteinheit verpflichtet (den Sprint, der im Schnitt zwischen zwei und vier Wochen dauert). In Kanban passiert dies wiederum über sogenannte *work in progress limits* (kurz WIP-Limits), über die eine maximale Anzahl paralleler Tätigkeiten zugelassen wird.

To limit or not to limit

Das Einrichten von WIP-Limits bereitet vielen Teams Kopfzerbrechen. Wie errechnen wir das? Was ist die richtige Zahl? Welche Beschränkung hilft und was schadet womöglich sogar? Es beruhigt nicht alle, dass das initiale WIP-Limit ohnehin falsch ist. Statt vergeblich nach Präzision zu streben, hilft es, sich auf das Ziel von WIP-Limits zu besinnen: Wir wollen Arbeitsflüsse fördern und Engpässe identifizieren, indem wir die Anzahl paralleler Tätigkeiten sinnvoll beschränken. Und dann Schmerz spüren, wenn Probleme auftreten, statt diese durch das Starten neuer Arbeit zu umgehen. Kampf statt Flucht ist angesagt.

Leider lassen sich nicht wenige Teams dazu hinreißen, das WIP-Limit gleich zu erhöhen, sobald bestimmte Arbeiten auf Erledigung warten. Statt dem Problem auf den Grund zu gehen und nach systemischen Lösungen zu suchen, wird einfach wieder die Anzahl paralleler Tätigkeiten erhöht. Ähnlich wird vorgegangen, wenn sich der Arbeitsdruck plötzlich verstärkt. Statt für eine bessere Priorisierung von Arbeiten zu sorgen, werden Teams unversehens wieder mit unzähligen Parallelaufgaben und entsprechendem Taskswitching beschäftigt. Mit solchen Fluchtmechanismen hebt man jedoch mir nichts dir nichts das gesamte Design aus – und darf sich nicht wundern, wenn dementsprechend wenig Verbesserung stattfindet.

Priorisierte Optionen, koordinierte Zuflüsse, fixe Sprint-Längen oder WIP-Limits sind allesamt wirksame Mittel, dem allgegenwärtigen Push ein effektives Pull-System entgegensetzen. Und ein solches System bringt, wie wir sehen werden, viele Vorteile mit sich.

Traditionelle Push-Systeme sind ja vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert: durch das zwanghafte Verfolgen eines vordefinierten Plans und durch das weitgehend rücksichtslose Weiterschieben von Arbeit von einem funktionalen Silo zum nächsten (das berühmte Über-den-Zaun-Werfen). Außerdem kann ein Push-System nur schlecht mit Variabilität umgehen, da die traditionelle Planwirtschaft für eine volle Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sorgt. In dieser Hinsicht widerspricht es per se jedem Versuch, für mehr Agilität zu sorgen. Wenn nämlich alle immer zu 100% beschäftigt sind, kann weder Veränderung verarbeitet noch Verbesserung erzielt werden. Da sich auch das Geschäftsleben nur selten an unsere Pläne zu halten pflegt, leiden Push-Systeme zwangsläufig an chronischer Verstopfung.

Für WIP-limitierte Pull-Systeme wiederum ist eine bewusste Einschränkung paralleler Aktivitäten charakteristisch. Sie setzen auf klare Business-Prioritäten und fokussieren auf die Kanalisierung von Arbeitsflüssen statt auf das Reglementieren von Stau. Wenn Leute wissen wollen, was sie als Nächstes tun sollen, ziehen sie einfach die Aufgabe aus der Bereit- oder der Fertig-Spalte des vorangegangenen Prozessschrittes.

Da sich die Reihenfolge der an oberster Stelle gesetzten Aufgaben jederzeit ändern kann, sind Pull-Systeme gut dafür geeignet, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen – seien das nun neue Kundenwünsche oder interne Qualitätsprobleme. In dieser Hinsicht bieten Pull-Systeme zumindest drei Vorteile:

1. Sie binden nicht so viel Kapital im Arbeitsprozess.
2. Die Durchlaufzeit priorisierter Aufgaben wird drastisch verkürzt.
3. Der Einsatz von WIP-Limits macht Engpässe deutlich.

Solche Engpässe können durch die Wahrnehmung des sogenannten Slack auch gezielt bearbeitet werden (siehe schraffierte Fläche in Abb. 4–8). Da der Durchsatz in jedem System nämlich immer durch seinen Engpass reguliert wird, ist es viel klüger, das de facto überschüssige Leistungsvermögen – im vorliegenden Fall in der Analyse und im Test – für die Unterstützung des Engpasses (hier: der Entwicklung) zu nutzen. Das heißt praktisch, dass Analyse und Test alles daran setzen, die Entwicklung zu unterstützen – etwa durch die Übernahme von Teilaufgaben.

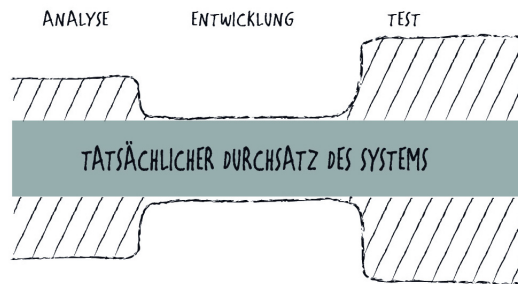


Abb. 4-8 Slack

Durch die Kombination von Kundenfokus und konzentrierter Arbeit sind WIP-limitierte Systeme gleichsam *by design* auf optimale Arbeitsflüsse ausgerichtet. Alles, was einen solchen Fluss behindert, bekommt besondere Aufmerksamkeit. Das Credo flussorientierter Teams lautet folglich: Lasst uns an unseren Systemproblemen arbeiten, bevor wir neue Arbeit starten. Und dafür nehmen sich agile Professionals mit gutem Gewissen Zeit. Immerhin wissen sie, dass sie andernfalls wie die sinnbildlichen Holzfäller mit der stumpfen Säge enden: zu beschäftigt mit dem immer mühsameren Prozess des Bäume fälltens, als dass sie ihr Werkzeug schärfen könnten ...

4.3.1 Design von Messungen

In Lean- und agilen Entwicklungsprozessen wollen wir uns an die Vereinbarungen halten, die wir mit unseren Stakeholdern treffen. Sonst bräuchten wir ihnen ja gar nicht die klingende *Spice Girls*-Frage zu stellen: »Tell me what you want, what you really, really want« [Bungay 2010].

Damit wir unseren Spice Girls jedoch nicht nur etwas versprechen, sondern diese Versprechen auch erfüllen können, müssen wir wissen, was wir eigentlich zu leisten imstande sind. Um ihr tatsächliches Leistungsvermögen zu erkennen, setzen die meisten selbstorganisierten Teams ausgewählte Metriken ein.

Das Messen genießt freilich nicht gerade den besten Ruf. Jahrzehntlang waren Metriken eines der Lieblingswerkzeuge des traditionellen Command-and-control-Managements – weswegen zahlreiche Teams Metriken eher skeptisch

gegenüberstehen. Die kategorische Ablehnung von Messungen erinnert allerdings ein wenig an das sprichwörtliche Ausschütten des Babys mit dem Badewasser. Douglas Hubbard argumentiert schlüssig, dass wir nicht um des Messens willen messen dürfen. Vielmehr sollten wir Messungen als probates Mittel zur Erreichung eines speziellen Ziels einsetzen: nämlich, so Hubbard, für eine deutliche Reduktion von Unsicherheit, die sich quantitativ ausdrücken lässt [Hubbard 2014]. Wenn wir beispielsweise nicht wissen, wie lange die Fertigstellung einer bestimmten Arbeit dauert, ist es günstig, das in Erfahrung zu bringen – etwa durch die Messung der Durchlaufzeit. Andernfalls können wir weder dem Kunden verlässliche Zusagen machen noch unseren eigenen Wertstrom effektiv managen.

Um Teams gut zu führen, brauchen wir gute Entscheidungen. Entscheidungen haben aber immer mit Komplexität und Unsicherheit zu tun: Wir könnten richtig, aber auch ganz falsch liegen. Daher stellt sich die Frage, wie wir damit umgehen. Wie reduzieren wir Komplexität? Wie stellen wir die richtigen Weichen? Welche Entscheidung hilft uns, wie das die Systemtheorie ausdrückt, Unsicherheit ausreichend zu absorbieren?

Genau für derartige Fragen können uns Messungen sehr dienlich sein. Deswegen sollte sich auch jedes selbstorganisierte Team mit Messungen beschäftigen. Ich sehe keine Möglichkeit, Teamarbeit zu stärken und Führungskompetenz in allen Bereichen auszubauen, ohne quantitatives Feedback auf die aktuelle Leistung einzuholen. Sicher können wir viel messen, ohne etwas zu lernen – wir sollten allerdings nicht den Fehler begehen, dafür die Messungen verantwortlich zu machen.

Der springende Punkt ist hier, dass Teams selbst bestimmen müssen, was und wie sie messen wollen. Welche Daten braucht das Team? Welche sind für seine Kunden und andere wesentliche Stakeholder relevant? Und woran lässt sich erkennen, ob gute Arbeit geleistet wird?

Messlatten

Douglas Hubbard empfiehlt uns, jede Messung im Kontext zu sehen. Bevor Sie sich ans Messen machen, sollten Sie daher folgende Fragen beantworten [Hubbard 2014]:

- Was ist der Fokus meiner Messung?
- Welche Entscheidung soll sie erleichtern?
- Wie lässt sich die zu messende Sache über beobachtbare Konsequenzen erfassen? Woran kann ich ihre Auswirkungen erkennen?
- Wie genau trägt diese Sache zu der erforderlichen Entscheidung bei?
- Wie viel wissen wir jetzt schon über diese Sache? Wie groß ist unsere aktuelle Unsicherheit?
- Welche zusätzlichen Informationen bräuchten wir noch? Und wie viel sind uns diese Informationen wert?



In jedem Fall hält uns Hubbard dazu an, unsere Hausaufgaben zu machen und nach vergleichbaren Erfahrungen zu suchen. In den meisten Fällen müssen wir mit der Lösung unserer Messprobleme nämlich nicht bei null starten. Die meisten Dinge, die im selbstorganisierten Umfeld wichtig sind, wie Produktivität, Leistungsvermögen, Qualität, Risiko oder Kundenzufriedenheit, wurden bereits in den unterschiedlichsten Formen gemessen. Bevor Sie das Rad neu erfinden, zahlt sich eine gründliche Internetrecherche aus. Und es zahlt sich aus, andere Teams oder Kolleginnen um Rat zu fragen.

Wie Hubbard hervorhebt, haben wir fast immer wesentlich mehr Daten, als wir glauben – und brauchen dementsprechend viel weniger zusätzliche Daten zu erheben, als wir das für gewöhnlich tun. Darüber hinaus ist neue Information zumeist viel einfacher zu gewinnen, als uns bewusst ist [Hubbard 2014, S. 64 ff.].

Eigentlich können wir, wie die Ausführung zu Messlatten verdeutlicht, alles messen, was uns wichtig ist. Letztlich geht es immer um drei Grundfragen:

- Wann auch immer wir daran denken, etwas zu messen, müssen wir definieren: »Was genau verstehen wir eigentlich unter (was auch immer wir messen wollen)?«
- Warum ist uns (was wir messen wollen) wichtig?
- Was erwarten wir, beobachten zu können, wenn (was wir messen wollen) eintritt? Wenn es überhaupt Bedeutung hat, kann es als Menge ausgedrückt und daher auch gemessen werden. »Wenn Sie das gewünschte Ergebnis definieren, Beispiele dafür geben und festlegen können, woran Sie diese Konsequenzen beobachten werden, dann können Sie auch Metriken definieren, die dieses gewünschte Ergebnis messen« [Hubbard 2014, S. 51].

Wenn wir etwas verändern, wollen wir auch sehen, ob sich dadurch etwas verbessert. Aus diesem Grund versuchen wir die Auswirkung unserer Veränderungsinitiativen möglichst akkurat zu erfassen. Wenn wir indes in selbstorganisierten Systemen Metriken einsetzen, dann messen wir niemals die Leistung einzelner Mitarbeiterinnen, sondern die Leistungsfähigkeit unseres gesamten Systems. Wozu tun wir das? Nun, wir möchten herausfinden, ob wir dieses System tatsächlich Schritt für Schritt optimieren. Wenn sich keine Besserung zeigt, müssen wir das System noch einmal verändern. Und falls das ebenso wenig zum erwünschten Effekt führt, sollten wir uns wieder etwas Neues einfallen lassen.

Obwohl sie uns gute Dienste erweist, ist die reine Visualisierung kein Garant für Verbesserungen. Ein Board kann bloß die derzeitige Situation aufzeigen. Einmal mehr geht es darum, ausreichend Feedbackschleifen einzurichten, um unsere Arbeitsweise zu optimieren. Üblicherweise nützen Teams, die visuelles Arbeitsmanagement im Einsatz haben, eine Mischung von Meetings und Messungen, um Probleme zu identifizieren.

Eine vielfach eingesetzte Messung ist das sogenannte Cumulative Flow Diagram (siehe Abb. 4–9).

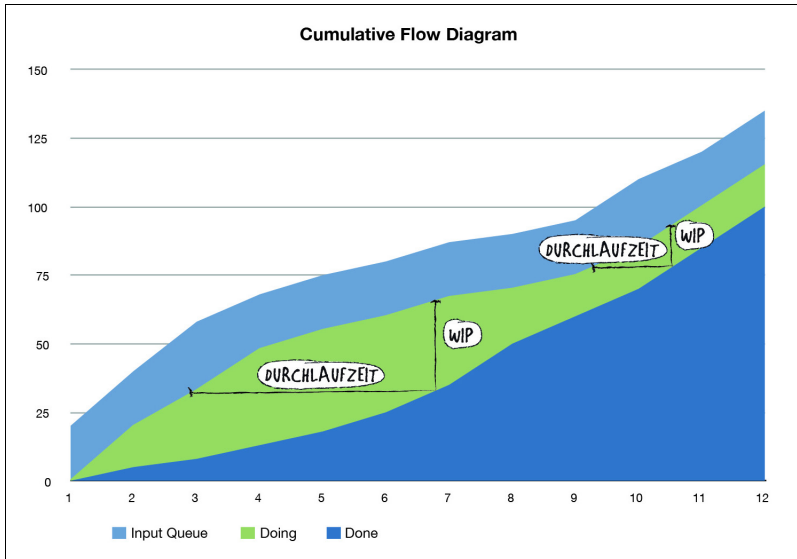


Abb. 4-9 Beispiel für ein Cumulative Flow Diagram (CFD)

Es erlaubt uns, gleich mehrere leistungsrelevante Dinge auf einen Blick zu erkennen:

- Die Mengenverhältnisse zwischen anstehender Arbeit (siehe das hellblaue Input-Band), Arbeit, mit der wir aktuell beschäftigt sind (siehe grünes Doing-Band), und fertiger Arbeit (dunkelblaues Done).
- Das jeweilige WIP-Limit, d.h. die Anzahl aller Arbeiten, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in unserem Arbeitssystem befinden (vertikale Linie zwischen Input und Done).
- Die durchschnittliche Durchlaufzeit für Arbeiten, vom jeweils gewählten Startzeitpunkt in unserem Arbeitsfluss (dem Startpunkt der horizontalen Linie auf der linken Seite des grünen Doing-Bandes) zum Zeitpunkt der Fertigstellung (dieselbe horizontale Linie ganz rechts).
- Der durchschnittliche Durchsatz, der sich aus der oberen Linie des dunkelblauen-Done-Bands ablesen lässt. Je steiler diese Linie, umso mehr wurde in einer bestimmten Zeit fertiggestellt.

Auf diese Weise gibt uns ein CFD Einblick in die Qualität unseres Arbeitsflusses sowie dessen Entwicklung im Laufe der Zeit. Wir können beispielsweise verfolgen, wie das Verhältnis von gestarteter und beendeter Arbeit aussieht: und zwar schlicht und ergreifend, indem wir überprüfen, ob die beiden Linien zwischen Input und Doing bzw. zwischen Doing und Done ähnlich steil verlaufen oder ob die untere Linie abflacht. Ist Letzteres der Fall, wissen wir, dass wir weniger Arbeit fertig bekommen, als wir anfangen – was einen Stau nach sich zieht, der bis zum völligen Arbeitsstillstand führen kann.

Am Flughafen

Dan Vacanti gibt uns ein anschauliches Beispiel, um die Auswirkungen von Staus zu demonstrieren. Dazu müssen wir uns einen Flughafen vorstellen, auf dem mehr Flugzeuge landen als starten. Je länger dieser Trend anhält, umso mehr spitzt sich die Frage zu, wo alle gelandeten Flugzeuge parken sollen. Dafür muss immer mehr Organisationsaufwand betrieben werden. Statt mit Fliegen beschäftigt sich die Luftfahrtkontrolle dann mehr und mehr mit Parken. Ändert sich daran nichts, kommt es früher oder später zu einer Situation, in der Flugzeuge auch auf den Landebahnen untergebracht werden müssen – bis am Ende alles so zugestellt ist, dass weder gelandet noch gestartet werden kann [Vacanti 2015, S. 123 f.].

So münchhausenartig ein solches Szenario anmutet, so häufig treffen wir es im Alltag vieler Unternehmensbereiche an. Immer mehr Arbeit wird ins System gedrückt, sodass wir weniger Arbeitsflüsse als Staus managen.

Selbstverständlich gibt es noch andere Metriken, wenn es um die Erfassung unserer agilen Fitness geht. Etwa Histogramme, die in der Art eines Balkendiagramms die Häufung der durchschnittlichen Durchlaufzeiten angeben; Streudiagramme, die die realen Durchlaufzeiten pro Arbeit räumlich darstellen, oder Kennzahlen zur Flusseffizienz, die das Verhältnis zwischen der Durchlaufzeit der jeweiligen Arbeit und der Zeit quantifizieren, an der daran tatsächlich aktiv gearbeitet wurde. Zusammen mit dem CFD erlauben uns solche Messungen, unseren Kunden Zusagen zu machen, die wir – ein stabiles, WIP-limitiertes Arbeitssystem vorausgesetzt – mit hoher Wahrscheinlichkeit einhalten können. Wenn wir ein intelligentes Kontrollsystem einsetzen, wissen wir nämlich, wie lange wir im Schnitt mit einer bestimmten Arbeit beschäftigt waren. Unser Commitment beruht dann nicht mehr auf subjektiven Schätzungen, sondern auf der objektiv erfassten Leistungsfähigkeit unseres Arbeitssystems. Derart können wir mit unseren Kundinnen maßgeschneiderte Liefervereinbarungen treffen und die damit verbundenen Erwartungen einhalten, ohne unser System zu überlasten. Der Einsatz von Serviceklassen, mit deren Hilfe die Arbeiten nach Risikoüberlegungen geordnet werden, um sie unter Vermeidung unnötiger Verzögerungskosten in der richtigen Reihenfolge in Angriff zu nehmen, und Forecasts, die uns auf Basis historischer Daten sinnvolle Zukunftsprognosen erlauben, sind weitere Mittel, um unsere Vorhersagbarkeit und Zuverlässigkeit zu stärken [Magennis 2016].

4.4 Flight Levels

Ein klarer Fokus auf Kundenwert, explizite Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, transparente Prozesse, schnelles Feedback durch ein schlankes Set an Meetings und Metriken – all das erleichtert die Selbstorganisation agiler Teams. Aber fördert es auch unternehmerische Agilität?

»Agile Teams haben nichts mit Business-Agilität zu tun«, postuliert Klaus Leopold dazu [Leopold 2018]. Die Summe agiler Teams, so seine Pointe, ergibt eben

nicht automatisch ein agiles Unternehmen. Dazu ist die wissensintensive Entwicklung vieler Produkte zu komplex. Im Zeitalter der Digitalisierung braucht es dafür mehr als ein schlaues Team. Die Vielfalt wertgenerierender Aktivitäten, die von einer ersten Produktidee bis zum zufriedenen Kunden erforderlich sind, bringt zwangsläufig Abhängigkeiten mit sich. Das hat zur Folge, dass sich agile Teams nicht auf ihre Autonomie zurückziehen können, sondern sich laufend miteinander koordinieren und gemeinsam produkt- oder serviceübergreifende Probleme lösen müssen.

Mit anderen Worten: Unternehmerische Agilität steht und fällt mit dem gesamten Wertstrom. Einzelne Speedboote reichen nicht aus, um als Ganzes schneller zu werden. Solange vor oder nach diesen Booten die alten Dampfer behäbig vor sich hintuckern, können die einzelnen Teams so agil sein wie sie wollen – für die Kundinnen ändert sich dadurch wenig.

Bleibt die Frage, wie die Koordination zwischen allen, die am jeweiligen Wertstrom beteiligt sind, verbessert werden kann. Worauf gilt es in der Abstimmung besonders zu achten? Wie stellt man sicher, dass diese Koordination im Sinne der strategischen Zielsetzungen erfolgt? Und wie fördert man dabei nicht nur die Selbstorganisation jedes einzelnen Teams, sondern auch der Teams untereinander?

Richtungsweisende Antworten auf diese Fragen liefern die sogenannten Flight Levels. Diese Flugebenen verstehen sich allerdings nicht als fertig definiertes Skalierungskonzept à la Scaled Agile Framework (SAFe) oder Large Scale Scrum (LeSS). Vielmehr fungieren sie als offenes Denkmodell für eine Business-Agilität, die auf eine unternehmensweite Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse abzielt [Leopold 2018].

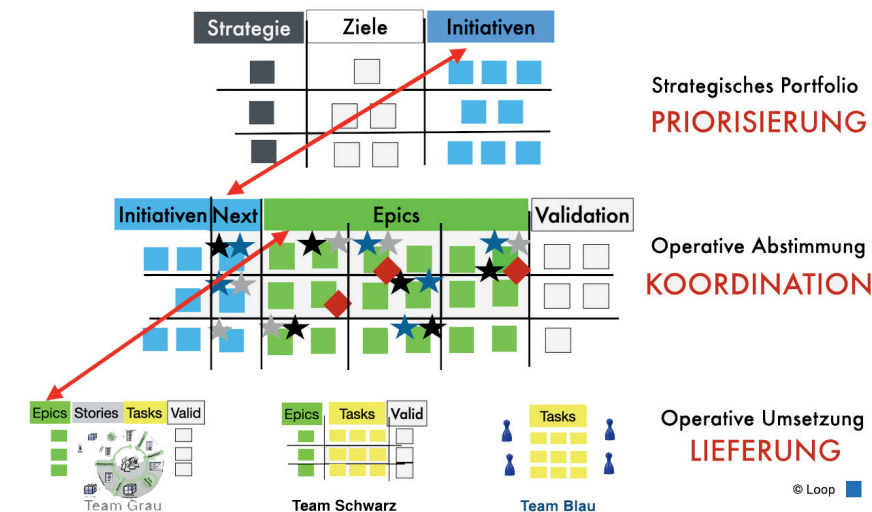


Abb. 4-10 Skizze des Flight-Levels-Modells

Wie der Name bereits andeutet, setzt sich das Modell aus mehreren Ebenen zusammen, die unterschiedliche Perspektiven auf das eigene Unternehmen erlauben (siehe Abb. 4–10). Wie bei einem Hubschrauberflug gewinnt man je nach Flughöhe entweder einen Weitblick, eine Übersicht über einen bestimmten Landschaftsabschnitt oder eine Detailansicht.

Die höchste Ebene erfasst das strategische Portfolio. Hier wird geklärt, was das Unternehmen überhaupt erreichen will: Wie sehen die strategischen Ziele aus? Welche Initiativen werden dafür in Angriff genommen? Und wie sind diese priorisiert?

Die zweite Ebene fokussiert auf die taktische Koordination: Wie werden die großen Vorhaben des Portfolios in sinnvolle, oft Epics genannte Arbeitspakete zerlegt? Welche Teams und Spezialistinnen müssen sich regelmäßig abstimmen, um diese Epics so effizient wie möglich umzusetzen? Und wie genau erfolgt das laufende Monitoring der einzelnen Arbeitsprozesse?

Die Basisebene konzentriert sich wiederum auf die operative Umsetzung der einzelnen Arbeiten, die oft in Form von Storys erfasst sind: Welche Teams erledigen welche Storys? Wie sieht das Zusammenspiel der Fachexpertinnen und -experten innerhalb des Teams aus? Und wie werden regelmäßig kundenrelevante Ergebnisse gewährleistet?

Diese Fragen sind natürlich alles andere als neu. Neu ist jedoch, wie sie adressiert werden. Zum einen kommt dafür durchgängig visuelles Arbeitsmanagement zum Einsatz. Mit einfachen Mitteln wie Boards, Stickies und Linien wird ein hohes Maß an Komplexität erfasst und übersichtlich dargestellt – sei es nun physisch oder virtuell. Zum anderen konzentriert sich diese Darstellung nicht einfach auf Arbeit, sondern darauf, wie diese durch das gesamte Unternehmen fließt.

Die Flight Levels führen anschaulich vor Augen, dass die Agilität eines Unternehmens nicht von einer einzelnen Ebene abhängt, sondern von deren kongenialer Verbindung. Zahlreiche Unternehmen kämpfen damit, dass selbstorganisierte Teams nicht gut miteinander abgestimmt sind, sodass nicht die gewünschten Synergien erzielt werden. Das führt zu den bekannten Phänomenen, dass strategische Vorhaben zwar auf die Startbahn kommen, aber niemals richtig abheben, geschweige denn am gewünschten Zielort landen.

Hier kommen neben den Flugebenen auch die sogenannten Flugrouten ins Spiel (in Abb. 4–10 in Form roter Pfeile angedeutet). Diese Routen sichern die konsequente Umsetzung strategischer Vorhaben ab, indem sie das damit verbundene große Wertversprechen konsequent in kleinere Einheiten zerlegen und deren Bearbeitung so koordinieren, dass möglichst rasch die Produkte und Services entstehen, die für den Kunden wertvoll sind. Einer russischen Puppe gleich greifen dann strategische Ziele, große Initiativen, priorisierte Epics sowie einzelne Storys und Tasks ineinander.

Neben der Transparenz der Arbeitsprozesse und dem Fokus auf die damit erzielte Wertschöpfung spielt das Thema Selbstorganisation ebenfalls eine wichtige Rolle. Sowohl das Design der Flugebenen und -routen als auch der operative Flugbetrieb werden nämlich durch diejenigen gestaltet, die tagtäglich damit zu

tun haben – also grundsätzlich von allen, die auf der jeweiligen Ebene arbeiten (eine Bauanleitung dafür finden Sie in Abschnitt 8.5). Wie Flugebenenprofis bei Bosch Powertools, im E-Commerce-Bereich von OTTO oder REWE digital zeigen, sind das mitunter mehrere 100 Leute. Um für den Betrieb des Flugebenenmodells nicht gleich einen ganzen Hangar anmieten zu müssen, wird in der Praxis meistens eine Gruppe von Delegierten eingesetzt, also Leute, denen von allen Beteiligten zugetraut wird, relevante Informationen auszutauschen und die richtigen Entscheidungen zum Wohle des gesamten Unternehmens zu treffen. Um auch den dafür notwendigen Besprechungsaufwand möglichst minimal zu halten, empfiehlt sich der Einsatz eines »Lean Meeting Design«, wie Abschnitt 8.7 nahegelegt.

Alles in allem ließe sich also behaupten, dass die Flugebenen viele Rahmenelemente abstecken, die für eine lebendige Selbstorganisation wesentlich sind. Sie sorgen für umfassende Transparenz, stärken die gemeinsame Fokussierung auf kunden- und wertorientierte Abläufe und fördern Führung als Breitensport. Was noch einmal die Frage zuspitzt, wie das zu traditionellen Organisationsdesigns und dessen Rückgrat, dem hierarchischen Linienmanagement, passt.

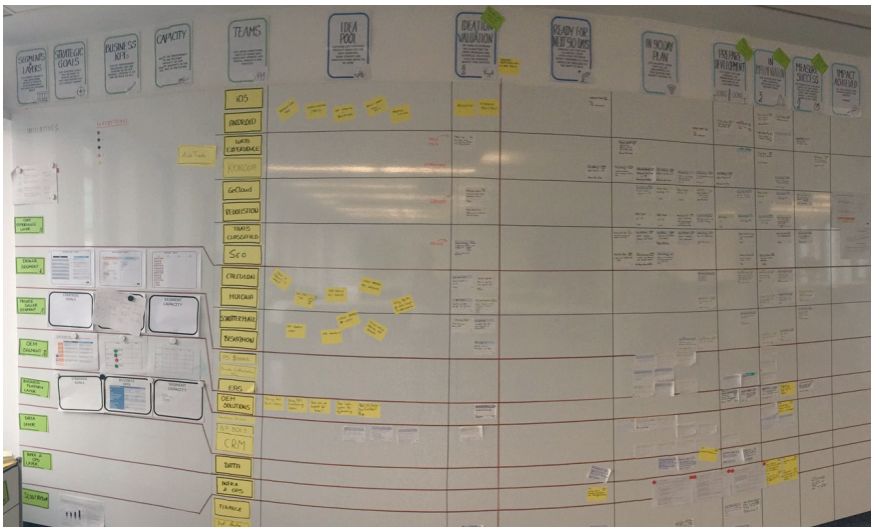


Abb. 4–11 Beispiel für ein Flight-Levels-System

4.5 Die Rolle des Linienmanagements

Was für die Flight Levels gilt, gilt ebenso für deren Management: Ein selbstorganisationsfreundliches Design ist zwar relativ leicht zu entwerfen, dessen Umsetzung bleibt aber anspruchsvoll. Hier steckt der sprichwörtliche Teufel in mehr als einem Detail. Damit die Verbesserung eines bestimmten Arbeitssystems nicht nur in Gang gesetzt, sondern auch am Laufen gehalten wird, braucht es einmal mehr ein fundiertes Verständnis und die Zustimmung aller, die davon betroffen sind.

Dazu sind Einsatz und Disziplin vonnöten, Professionalität und Durchhaltevermögen, Überzeugungskraft und Gelassenheit. Mit anderen Worten: Die erfolgreiche Umsetzung hängt essenziell von der Führungskultur ab.

Gelassenheit

Gelassenheit gehört wahrscheinlich zu den schillerndsten und zugleich überstrapaziertesten Begriffen unserer Zeit. Und er spielt für Selbstorganisation eine bedeutsame Rolle: Ohne ein Zulassen, Loslassen und Einlassen ist sie nicht zu haben. Doch was bedeutet dieser Begriff überhaupt? Wovon leitet er sich ab? Wofür lässt er sich einsetzen? Die systemische Beraterin Roswita Königswieser liefert dazu folgende Antworten: »Unsere Grundaussage leitet sich von der Sinneinheit »lassen« ab, das im Wort Gelassenheit steckt. Lassen kann die Bedeutung von loslassen – im Gegensatz zu festhalten – haben und die Bedeutung von zulassen – im Gegensatz zu abwehren – bekommen.

Es geht darum, fixierte Vorstellungen (...) loslassen, aber gleichzeitig beängstigend Neues (...) zulassen zu können. Gelassenheit beschreibt den Umgang des Menschen mit den eigenen Grenzen. Gelassenheit ist eine schwer erklärbare Form von aktiver Passivität, ist Oszillieren statt Agieren. Gelassenheit bedeutet, die vollen Widersprüche des Lebens durch sich durchzulassen; (...) Es geht – in einem Bild ausgedrückt – um Atmen statt Keuchen oder Ersticken« [Königswieser 2006, S. 118].

Doch wie sehen die Eckpfeiler einer tragfähigen Verbesserungskultur aus? Und vor allem: Was trägt das Management dazu bei? Ich habe bereits skizziert, wie selbstorganisierte Teams das Arbeitssystem designen können, für das sie verantwortlich sind. Ich habe ebenso gezeigt, wie ein solches Design die vorhandenen Führungskräfte horizontal wie vertikal bündelt, indem Teamspirit statt Kommandobrücke favorisiert wird. Ich habe jedoch noch nicht genauer ausgeführt, was dies für traditionelle Managerinnen und Manager bedeutet. Wie sollte die Rolle des Managements gestaltet sein, damit es Selbstorganisation effektiv unterstützt?

Es versteht sich, dass auch die Beantwortung dieser Fragen mit einer Bestandsaufnahme starten muss. Wenn Sie ein zeitgemäßes Managementdesign entwerfen wollen, »müssen die Arbeitenden und die Manager ein gemeinsames Verständnis davon haben, wie die Arbeit abläuft. Die dafür notwendige Sprache und das Verständnis werden über einen gemeinsamen Lernprozess gefunden, bei dem es darum geht, wie gut die Organisation als System gestaltet wird« [Seddon 2008, S. 78].

Bereits mit dem Titel ihres Buches *Sehen lernen* betonen Mike Rother und John Shook das Motto für einen derartigen Lernprozess [Rother & Shook 2011]. Wie ich im nächsten Kapitel zeigen werde, gilt es, dafür angemessene Kommunikation zu gestalten und diese Kommunikation auch kritisch zu reflektieren. Denn sehen zu lernen, wie die Arbeit abläuft, bedeutet nicht automatisch, dass Managerinnen Selbstorganisation unterstützen. Man kann auch sehenden Auges auf Einbahn-Kommunikation und zentralisierte Kontrolle setzen.

Die Einführung von Scrum oder Kanban garantiert weder, dass sich die gesamte Organisation wie von Geisterhand verbessert, noch, dass sich dysfunktio-

onales Managementverhalten in Luft auflöst. Selbst die beste Visualisierung wird von der bestehenden Führungskultur geprägt bleiben. Es braucht eben mehr als das bloße Sehen, um systemische Verbesserungen zu bewerkstelligen. Es braucht eine Kultur konstruktiver Feedbackschleifen, die blinde Flecken ausleuchtet und entsprechende Gegenmaßnahmen in Angriff nimmt.

Ohne eine Kultur der offenen Rückmeldung und die Bereitschaft des Managements, sich dafür selbst zum Rollenmodell zu machen, werden agile Methoden keine nachhaltige Verbesserung mit sich bringen – wie die folgende Kurzgeschichte exemplarisch belegt.

Verbesserung ist kein Selbstläufer

Im Jahr 2013 war ich für ein zehnköpfiges IT-Team eines deutschen Flugzeugausstatters im Einsatz. Offiziell ging es zwar um Teamentwicklung, es stellte sich jedoch rasch heraus, dass diese Entwicklung vom Teamleiter massiv behindert wurde – und das, ohne dass er sich dessen bewusst war.

Denn obwohl es ein Kanban-System gab, wurde dieses vom Teamleiter allein gestaltet und dem Team dann einfach vorgesetzt. Trotz seiner guten Absichten half der Leiter seinem Team weder, Kanban genauer zu verstehen, noch zu erkennen, warum die damit verbundene Veränderung überhaupt notwendig war. Zu allem Überfluss wurden die Standups in Form formeller Statusreports abgehalten, in denen der Teamleiter auch Aufgaben verteilte. Kein Wunder, dass das ganze Verbesserungsvorhaben ziemlich blutleer wirkte.

Die Fallgeschichte verdeutlicht das Risiko, dass Managerinnen und Manager im alten Paradigma, sozusagen *command-and-control-aholics*, bleiben und agile Methoden für fortgesetztes Mikromanagement missbrauchen.

In der Tat ist gutes Management im selbstorganisierten Umfeld von einem mehrdimensionalen Balanceakt abhängig: zwischen der Gestaltung klarer Rahmenbedingungen und dem Gewähren echten Freiraums, zwischen der Definition des Spielfelds und der Beobachtung des Spiels, zwischen Einmischung und Zurückhaltung, Zulassen und Herausfordern. Wie Esther Derby argumentiert, kann ein Abkippen in eine Richtung den Entwicklungsprozess des Teams stark behindern [Derby 2009].

»Helikoptermanager greifen zu früh ein. Sie schwirren herein, sobald ein Problem zu sehen ist, um ihr Team zu retten. Sie nehmen damit dem Team die Möglichkeit, selbst nachzudenken, Lösungen zu entwickeln und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Solche Manager mögen davon überzeugt sein, dass sie dem Team einen Gefallen tun, aber tatsächlich behindern sie dessen Entwicklung.

Abwesenheitsmanager werfen ihre Arme in die Höhe und sagen: »Ihr werdet es schon herausfinden.« Sie tun das ohne Rücksicht auf das jeweilige Thema oder ob das Team überhaupt die Fähigkeiten oder Autorität hat, das anstehende Problem zu lösen. Solche Manager lassen das Team scheitern, verschwenden dabei bloß Zeit und gewinnen nur Frustration. Die Leute lernen aus ihren Fehlern, aber

wenn sie sich von ihrem Manager allein gelassen fühlen, ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass sie ihr Leistungsvermögen steigern« [Derby 2009].

Obwohl diese Managementtypen polarisieren, sehe ich Ähnlichkeiten zu dem geschilderten Fall des Flugzeugausstatters. Eine Zeit lang rang ich um die richtige Balance zwischen respektvollem Verständnis und Konfrontation. Bedeutet »Starte mit dem, was du jetzt machst«, dass ich das Verhalten des Managers einfach hinnehmen musste, trotzdem es für mich offensichtlich war, dass es Selbstorganisation massiv einschränkte? Sollte ich einfach darüber hinwegsehen, wie der Teamleiter das Standup für seine eigenen Zwecke instrumentalisierte? Und was vielleicht noch wichtiger war: Wie konnte ich dem Unternehmen in Sachen Managemententwicklung behilflich sein, wo es dafür doch gar keinen Auftrag gab?

4.5.1 Experimente zur Neugestaltung der Managementrolle

Ein Zufall half mir schließlich, mein Dilemma zu lösen. Da zur Zeit meines Einsatzes viele Straßen von Schneemassen blockiert waren, konnte der Teamleiter nicht an der geplanten Retrospektive teilnehmen. So bat er mich, kurzfristig die Rolle des Moderators zu übernehmen, die er üblicherweise für sich beanspruchte.

Es war vielleicht nur ein weiterer Zufall, dass ich nicht den vom Teamleiter vorgeschlagenen Standardzugang wählte, den er mir am Telefon erklärt hatte. Statt mit den bekannten Fragen »Was ist seit der letzten Retrospektive gut gelaufen?«, »Was ist nicht gut gelaufen?« und »Was sollten wir bis zum nächsten Mal verbessern?« startete ich nämlich mit einer sogenannten wertschätzenden Befragung. Ich ersuchte das Team, sich in Paare aufzuteilen, um miteinander zu folgenden Fragen ein kurzes Interview zu führen: »Was war für dich ein Highlight in der bisherigen Arbeit mit diesem Team?«, »Ohne falsche Bescheidenheit: Auf welche persönlichen Stärken kannst du bauen?« sowie »Was hilft dir dabei, diese Stärken gut einzusetzen?«, »Und was behindert dich?«. Ich erklärte das Ziel des Interviews und lud alle Beteiligten dazu ein, sich jeweils 15 Minuten lang aufs Zuhören, Nachfragen und Notizenmachen zu konzentrieren. Nach einer halben Stunde intensiven Austauschs fassten sie ihre Notizen zu den vier Fragen stichwortartig auf Pinnkarten zusammen und stellten diese Karten im Plenum vor.

Wahrscheinlich können Sie sich ausmalen, was in der Präsentation ans Tageslicht kam. Das Team nutzte die wertschätzende Befragung nämlich dazu, sowohl Freude über gewisse Highlights und Stolz auf die eigenen Stärken als auch Enttäuschung und Ärger auszudrücken. Alle schienen sich darin einig zu sein, dass das größte Hindernis ihre Kooperation mit dem Teamleiter war. Gleichzeitig tauchten gewisse Befürchtungen auf, dass der Teamleiter von ihren kritischen Veränderungswünschen vor den Kopf gestoßen sein könnte. Nach einigem Hin und Her fragte ich das Team, ob sie damit einverstanden wären, wenn ich diese Botschaft überbrächte – obwohl mir natürlich klar war, was dem Überbringer schlechter Nachrichten leicht passieren kann. Die Teammitglieder zeigten sich erleichtert, dass ihnen die befürchtete Konfrontation erspart blieb, und erlaubten

mir sogar, im Gespräch mit dem Leiter auch die Originalkarten aus der wert-schätzenden Befragung zu nutzen.

Erfreulicherweise gab es dann weder etwas zu fürchten noch einen Boten zu erschlagen. Obwohl er sichtlich zu schlucken hatte, zeigte sich der Teamleiter erleichtert, dass der Elefant im Raum nun endlich benannt war. Irgendwie sei es ihm ganz ähnlich gegangen, meinte er nachdenklich. Auch für ihn sei schon längere Zeit Sand im Getriebe.

Auf dieser Einsicht aufbauend, schlug ich ihm etwas vor, was ich seitdem mit den unterschiedlichsten Linienmanagerinnen getan habe: nämlich Führung einmal aus der Sicht des Kunden zu betrachten. Statt Rollen oberflächlich zu reparieren und dabei aufs Neue nur Symptome zu beheben, stellte ich dem Teamleiter einige Grundsatzfragen:

- Welche Form der Führung wurde seiner Ansicht nach denn überhaupt gebraucht?
- Was war notwendig, um Kundinnen zufriedenzustellen?
- Wie sollten Anforderungen ein- und ausgeführt werden?
- Und wer sollte wofür Verantwortung übernehmen?

Das C/D/E-Modell, das ich zur besseren Erklärung der systemischen Zusammenhänge heranzog, leuchtete dem Teamleiter ein und beflügelte eine Neubetrachtung des »Was« und »Wie« von Management und Teamarbeit. Im Handumdrehen waren wir darin vertieft, die Managementrolle in wertorientierten Servicekategorien zu erfassen. Tabelle 4–2 zeigt einige Ergebnisse unseres Arbeitsprozesses.

Service	Was daran wertvoll ist	Kunde	Team	Mgmt
Mit dem Kunden arbeiten	Beobachtung und direkte Kommunikation, um dadurch rasch so viel wie möglich zu lernen	x	x	
Produktstrategie klären	Hilft dabei, alle Einsätze zu fokussieren und den Kundenwert ins Zentrum zu rücken	x	x	x
Constraints definieren	Schafft klare Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten			x
Besprechungen moderieren	Unterstützt das Team dabei, sich selbst zu managen, schafft Transparenz und Vertrauen		x	
Sich mit anderen Teams abstimmen	Sich auf Ende-zu-Ende-Wertströme konzentrieren und das große Ganze im Blick behalten		x	x

Tab. 4–2 Servicekategorien von Führung

Wenig später war ich in der Schweiz an einem ähnlichen Experiment zur Neugestaltung der Managementrolle beteiligt. In diesem Fall wurde das Experiment vom Leiter einer IT-Infrastruktur-Abteilung vorangetrieben – auch durch eine gewisse Dringlichkeit, da er gerade auf dem Sprung in ein viermonatiges Sabbatical war. Folglich war die Übergabe seiner Agenden unvermeidlich. Doch wie sollten diese Agenden aufgeteilt werden?

Da seine gesamte Abteilung bereits mehrere Jahre lang erfolgreich mit Kanban arbeitete, wusste der Leiter, wie nützlich es sein konnte, die Dinge explizit zu machen. Deshalb entschied er sich dazu, sein Tagesgeschäft als Manager mit einigen tiefgreifenden Fragen zu konfrontieren:

- Wie schaffe ich als Manager eigentlich Wert?
- Wie trage ich dazu bei, die Kundenwünsche zu erfüllen?
- Wodurch konkret unterstütze ich meine Teams?
- Wie helfe ich Managementkollegen und anderen Stakeholdern in der Organisation?
- Und wenn es so etwas wie typische Aufgaben für das Management gäbe, wie würden diese in meinem Fall aussehen?

Sobald der Abteilungsleiter seinen Servicekatalog definiert hatte (siehe Abb. 4–12), lag auf der Hand, wie dieser Katalog verwendet werden sollte. Nach einem Meeting mit seinen Teamleiterinnen, bei dem offene Fragen geklärt wurden, stimmte das gesamte Führungsteam zu, diesen Katalog als Leitfaden für den Übergabeprozess zu verwenden. Für diesen Prozess wurden wiederum folgende Schritte definiert:

- Die Bereichsleiterin, also die Vorgesetzte des Abteilungsleiters, um Feedback zum Katalog ersuchen.
- Noch einmal alle Services reviewen und unterschiedliche Erwartungen abstimmen.
- Definieren, welche Services an wen übergeben werden sollen.
- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Serviceverantwortlichen definieren.
- Die neuen Verantwortlichkeiten und Schnittstellen an die Teams und die Stakeholder kommunizieren.
- Offiziell mit der neuen Führungsstruktur starten.

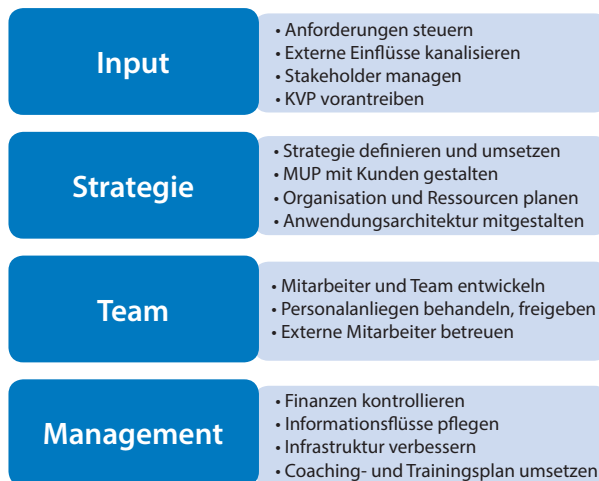


Abb. 4–12 Teil eines Management-Servicekatalogs

Bei einer Retrospektive, die nach Rückkehr des Abteilungsleiters stattfand, wurde das Experiment von allen Seiten positiv bewertet. Die Teams vermissten nichts, die Stakeholder waren zufrieden, die Teamleiterinnen fühlten sich in ihrer Rolle gestärkt und der Abteilungsleiter konnte sein Sabbatical ungestört genießen. Das Experiment war sogar so erfolgreich, dass er bei seiner Rückkehr viele Services gar nicht mehr in seinen Verantwortungsbereich zurücknahm. Stattdessen nützte er den entstandenen Freiraum, um sich stärker um die Veränderung des gesamten Infrastrukturbereichs zu kümmern.

Ein letztes Beispiel soll deutlich machen, dass die Neugestaltung der Managementrolle nicht nur einzelne Würdenträger angeht. Es ist das Beispiel eines deutschen Managementteams, das verantwortlich für die gesamte Softwareentwicklung eines Lotterianbieters war. Ähnlich wie bei dem Schweizer Beispiel traf auch der Vorgesetzte dieses Teams eine bewusste Entscheidung, sich eingehender mit dem Führungsthema zu beschäftigen. Da alle Entwicklungsteams entweder mit Scrum und/oder Kanban arbeiteten, war das Team mit agilem Denken vertraut. Obwohl die Teams die neuen Methoden gut aufgenommen hatten, beobachteten die Manager eine naheliegende Schattenseite. »Jeder redet hier überall mit«, brachte einer von ihnen es auf den Punkt. Viele schienen über die tatsächlichen Zuständigkeiten verwirrt zu sein – was kein Wunder war, da wir innerhalb der Softwareentwicklung immerhin acht verschiedene Führungsrollen identifizieren konnten: Head of Engineering (HO), Teamleitung (TL), Product Owner (PO), Scrum Master, Lead Developer, Lead Tester, Team (TE), Kanban-Coach.

Aus diesem Grund beschloss der Head of Engineering, dem Thema Führungsdesign einen eigenen Workshop zu widmen. In der Vorbereitung des Workshops, den ich moderieren sollte, einigten wir uns auf ein paar Kernfragen zur aktuellen Führungssituation:

- Was funktioniert in Sachen effektiver Führung – und worauf können wir entsprechend bauen?
- Was funktioniert nicht?
- Wo sehen wir Probleme?
- Was sind deren Ursachen?
- Wo muss Verbesserung ansetzen?

Im Anschluss an diese Bestandsaufnahme rollten wir das Thema nochmals von vorne auf:

- Welche Form der Führung brauchen wir überhaupt, um die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen?
- Welche Dienstleistungen müssen erbracht werden?
- Wie genau tragen diese Leistungen zur Wertschöpfung bei?
- Wer sollte für welche Leistung hauptverantwortlich sein?

Wir diskutierten eingehend, was derzeit in Sachen »Führungssport« abließ, welche Problemstellungen sich dadurch ergaben und welche Ursachen diesen Problemen zugrunde lagen. Daraufhin wechselten wir die Perspektive, indem wir nach

dem »Wozu?« von Führung fragten. Schritt für Schritt arbeiteten wir uns vom Bedarf über die spezifischen Führungsleistungen, die dabei jeweils zu erfüllenden Kernaufgaben zu den Rollen und dem Zusammenspiel dieser Rollen vor.

Nachdem sich nach der anfänglichen Überforderung mehr und mehr das Gefühl einstellte, der Komplexität agiler Führung Herr zu werden, wagten wir einige Vereinfachungen. Mit unterschiedlichen Formen der Visualisierung versuchten wir die Essenz der notwendigen Führungsarbeiten herauszudestillieren. Tabelle 4–3 zeigt einige Ergebnisse dieses Destillationsprozesses.

Führungsleistung	Kernaufgaben	PO	TL	HO	TE
Strategie entwickeln	Big Picture klären und Ziele setzen	x	x	x	x
Schlanke Strukturen schaffen	Auf kundenorientierte Wertströme fokussieren	x		x	
Mitarbeitende fördern	Freiräume schaffen und Leistungsvermögen erhöhen		x		
Mit den Kunden zusammenarbeiten	Mehr Nähe zwischen den Teams und deren Kunden ermöglichen	x			x

Tab. 4–3 Führungsleistungen, Kernaktivitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten

Am Ende des Workshops legte das Managementteam das weitere Vorgehen fest. Der Entwurf zu diesem *Lean Leadership*-Ansatz sollte erst einmal in mehreren Feedbackschleifen von ausgewählten Vertretern aus allen Bereichen reviewt, dann entsprechend adaptiert und schließlich an alle gemeinsam kommuniziert werden.

Wie sich zeigte, war das durch den agilen Ansatz kultivierte System schneller Rückmeldungen von zentraler Bedeutung. Das Feedback der von den Entwicklungsteams bestimmten Delegierten, dem Produktmanagement, Kolleginnen aus anderen Fachabteilungen und last, but not least dem Senior Management konnte rasch eingeholt und produktiv verarbeitet werden, sodass das neue Regelwerk schließlich von allen mitgetragen wurde.

4.5.2 Vorläufige Erkenntnisse

Und die Moral von der Geschicht’? Ich bin davon überzeugt, dass eine umsichtige Bestandsaufnahme der entscheidende Kickstart für all diese Experimente war. Ohne einen umsichtigen Blick auf die aktuelle Situation und deren historische Wurzeln macht es überhaupt keinen Sinn, nach vorne zu schauen – oder gar irgendwelche Idealdesigns aus dem Hut zu zaubern. Wer seine Geschichte nicht kennt, kann bekanntlich auch seine Zukunft nicht finden.

Auf der einen Seite ist dieser Ansatz eine Sache des grundlegenden Respekts gegenüber bestehenden Arbeitssystemen. Auf der anderen Seite zahlt es sich aus, die in der Vergangenheit gezeigten Stärken dafür zu nutzen, die systemischen Schattenseiten besser auszuleuchten.

Auch wenn im Falle des Flugzeugausstatters eine gehörige Portion Glück dazu führte, an der Verbesserung der Managementrolle zu arbeiten, durfte ich seitdem

mit vielen Führungskräften zusammenarbeiten, die von Anfang an dazu bereit waren. Wie ich mir diese Bereitschaft erkläre? Nun, zahlreiche Managerinnen und Manager sehen mittlerweile, dass sie ohne ein aktives Redesign ihrer Rolle den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden eher behindern als fördern. Ein wenig vollmundig formuliert: Ohne das Zusammenspiel von Fachexperten und Linienmanagerinnen umzugestalten, ist keine kontinuierliche Verbesserung zu haben.

Führung in Servicekategorien zu erfassen, kann meiner Erfahrung nach ebenso produktiv zu einer solchen Verbesserung beitragen wie die Fokussierung auf Wert statt auf Aufgaben. Vor allem hilft es dabei, die richtigen Rahmenbedingungen für guten Teamsport zu schaffen. Wie gezeigt steht und fällt dieser Sport mit der richtigen Aufstellung:

- Wer sollte dem Team angehören?
- Welche Mischung von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen brauchen wir?
- Wie passen die ausgewählten Leute zusammen?
- Was hilft diesen Leuten dabei, sich möglichst gut zu organisieren?
- Welche Richtlinien müssen vorgegeben, welche gemeinsam ausgearbeitet werden?

Im Hinblick auf meine Fußballanalogie formuliert können wir nur dann erfolgreich sein, wenn wir eine klare Vorstellung davon haben, wie wir Tore schießen und die Gegner von unserem Strafraum fernhalten wollen. Folglich müssen die Managerinnen dafür Sorge tragen, dass das Team nicht nur aus Stürmern oder lauter Torhütern besteht. Sie müssen eine gute Mischung von Kompetenzen absichern, die alle eine wertvolle Rolle für den Gesamterfolg spielen. Und Managerinnen brauchen bewährte Methoden, um zielgerichtet zu kommunizieren und zu entscheiden.

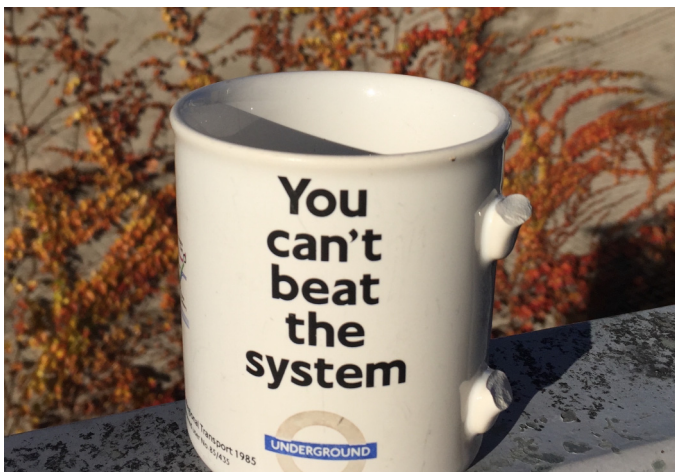


Abb. 4-13 Die Macht der Systeme

Mithilfe des C/D/E-Modells, das ich in Abschnitt 1.1.2 vorgestellt habe, lassen sich einige Managementleistungen definieren, die gleichsam den Boden für Selbstorganisation aufbereiten:

- Die Klärung des unternehmerischen Purpose und der besonderen Ziele jedes Teams.
- Die Definition der Teamzusammensetzung, der Entscheidungsautoritäten und der erwarteten Feedbackschleifen in Form von Abstimmungsmeetings und Erfolgsmessungen.
- Die Bereitstellung einer guten Infrastruktur, angefangen vom Raumbedarf für individuelle Arbeit und Kommunikation über die technische Ausrüstung bis hin zum kreativen Umfeld, gutem Kaffee oder Tee und ähnlichen Basics.
- Die Gestaltung angemessener Informationsflüsse, die für Transparenz sorgen und alle Daten zur Verfügung stellen, die die Teams für ihre Arbeit brauchen.
- Das Angebot maßgeschneiderter Trainings- und Coaching-Leistungen, die auf langfristige Entwicklung und nicht auf singuläre Events ausgerichtet sind. Dabei geht es vor allem darum, die allgegenwärtige Kluft zwischen Wissen und Tun zu verringern – sei es nun mit individuellen Fachtrainings, Teamworkshops, internem Mentoring, externem Coaching oder kollegialen Beratungen.
- Ein Entlohnungssystem, das allen Teams einen fairen Anteil am ökonomischen und symbolischen Erfolg des Unternehmens garantiert.

Diese Leistungen umreißen das, was man Makromanagement nennen könnte. Meiner Ansicht nach müssen Linienmanagerinnen heutzutage aktive Designerinnen sein und nicht bloß Administratorinnen, um einen wertvollen Beitrag zur Teamarbeit zu leisten. Sie müssen gute Strukturen für die Teamarbeit schaffen und den Kontext so gestalten, dass Selbstorganisation gefördert wird.

Für Linienmanager heißt das allemal, diversen bürokratischen Windmühlen ein Schnippchen zu schlagen. Es bedeutet außerdem, neue Verhaltensformen zu schaffen und alte Muster auf den berühmten Misthaufen der Geschichte zu befördern. Und zu guter Letzt heißt kreativ sein aus meiner Sicht, Teams, Kolleginnen und andere Stakeholder konstruktiv herauszufordern. Im Hinblick auf die Förderung von Selbstorganisation sollten Managerinnen ihre privilegierte Position als informierte Außenseiter am Rande des Spielfelds nutzen, um ihre Teams mit frischen Impulsen zu versorgen.

Diese Position bricht mit dem traditionellen Managementparadigma zumindest in zweierlei Hinsicht: Erstens, indem die Autorität von Managerinnen nicht mehr länger darauf beruht, den Job des Teams oder zumindest einiger Teammitglieder besser erledigen zu können, sondern darauf, alles dafür zu tun, dass alle selbst ihre Jobs besser machen können; und zweitens wird das traditionelle Paradigma dadurch gebrochen, dass Manager nicht mehr länger Helden sein müssen.

»Während der heroische Manager der Vergangenheit alles wusste, alles zu tun vermochte und jedes Problem lösen konnte, fragt der postheroische Manager, wie jedes Problem auf eine Weise gelöst werden kann, die die Kompetenz anderer Leute zu entwickeln hilft«, schreibt Charles Handy, langjähriger CEO von Shell.

Und weiter: »Diese Haltung ist nicht großzügig, sie ist essenziell. Organisationen funktionieren nicht, wenn sie von einer Person abhängen. Sie sind darauf angewiesen, dass alle zu ihrer Steuerung beitragen« [Handy 2002, S. 132].

Heldenhaftes

Wie bereits deutlich geworden sein dürfte, ist ein zeitgemäßes Führungsdesign nicht ohne die richtige Haltung zu haben. So wichtig strukturelle Klärungen sind, am Ende des Tages geht es für Manager auch darum, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen.

Verführungen gibt es genug: zu viel Verantwortung anhäufen, sich für alles Mögliche zuständig fühlen, Probleme von anderen lösen, dem Team oder einzelnen Mitgliedern ständig gefällig sein wollen. Buddhistische Zurückhaltung (à la Gelassenheitsguru) kann freilich ebenso verkehrt sein wie zu viel Provokation (à la Agent Provocateur) oder übertriebener Ehrgeiz (der Hochleistungsheld). Die einzige Möglichkeit, sich solche Verführungen bewusst zu machen und entsprechend umsichtig zu handeln, liegt im persönlichen Feedback, insbesondere von Kollegen, mit denen man intensiv zusammenarbeitet – wie ich in Kapitel 6 noch ausführlich darstellen werde.

Weit davon entfernt, gleichsam über die Hintertür, wieder die alten Kontrollsysteme einzuschleusen, ermutigt die postheroische Haltung dazu, die Interaktionen aufmerksam zu beobachten. Und sie ermutigt dazu, diese Beobachtungen in akkurates Feedback zu übersetzen. Managerinnen sollten es wagen, sich die Ergebnisse der Teams gründlich anzusehen, die vorhandenen Stärken wertzuschätzen und die gezeigten Schwächen ohne Schuldzuweisung deutlich zu machen.

Meiner Ansicht nach hat die kontextorientierte Rolle des Linienmanagers jedoch weder mit einem distanzierten Begleiter noch mit einem freundlichen Gärtner zu tun. Stattdessen sollten sich Teams und Manager heutzutage als Sparringpartner verstehen, die auch den Mut haben, unpopuläre Themen anzugehen.

Wie unsere langjährige Erfahrung zeigt, werden in einem solchen Sparring wesentliche Impulse für die persönliche, aber auch für die Organisationsentwicklung gewonnen. Aber solche Skalierungsfragen sprengen den Rahmen dieses Buches und sind der Gegenstand meiner Forschungsarbeit über selbstorganisierte Unternehmen [Kaltenecker 2017].

Selbstverständlich kann auch das beste Sparring nicht alles auf einmal verbessern. Was für die Entwicklung von selbstorganisierten Teams gilt, gilt ebenso für die Entwicklung einer postheroischen Managementhaltung: Sie braucht Zeit. Dafür haben sich temporär begrenzte und möglichst pragmatische Experimente bewährt. Große Veränderungsvisionen lösen sogar bei vielen aufgeschlossenen Managerinnen diverse Abwehrreaktionen aus. Derartige Visionen tendieren dazu, alles auf einmal infrage zu stellen.

Wie kann man sich solche kleinen Experimente vorstellen? Einige Praxisbeispiele dafür sind:

- Übergeben von Moderationsverantwortung
- Abschaffen redundanter Meetings
- Aufgeben der traditionellen Reporting-Rituale
- Abschied von individuellen Stellenbeschreibungen
- Einräumen offizieller Slack-Time
- Verschlimmern aufwendiger HR-Standards wie des Performance Appraisal
- Mut, auf kollegiales Feedback zu setzen
- Sinnvolle Metriken bottom-up zu definieren



Abb. 4-14 Im Führungszirkus

Solche Veränderungen bringen üblicherweise sowohl den Managerinnen als auch den Teams etwas – und stärken das Vertrauen, dass die Reise in die richtige Richtung geht. Der Leitfaden zum »Design der Managementrolle« in Abschnitt 8.8 kann Ihnen dabei helfen, Ihre eigene Situation zu überdenken und die ersten Verbesserungsexperimente zu starten.

Doch warum sollten Sie sich auf ein evolutionäres Vorgehen einlassen, statt endlich die überfällige Managementrevolution durchzuziehen? Wozu eine oft reichlich dysfunktionale Organisationswelt in kleinen Schritten verändern wollen, statt diese in 1000 Stücke zu sprengen? Warum nicht einfach die neue Generation von Management by Design proklamieren? Mein Hauptargument für den Weg der kleinen Schritte stützt sich darauf, dass die Umgestaltung der Managementrolle eben keine rein kognitive Angelegenheit ist. Vielmehr weckt jedes aktive Redesign zwangsläufig Emotionen. Wir sollten keinesfalls übersehen, dass Manager, die Selbstorganisation fördern wollen, einige der psychischen Befriedigungen des Befehlshabers aufgeben müssen: »den Nervenkitzel der Macht, anderen Leu-

ten anzuordnen, was sie tun sollen, das Gesehen-Werden, Verantwortlich-Sein, das Ausleben der kleinen napoleonischen Herrschaftsträume, jederzeit eine willkürliche Entscheidung treffen zu können« [Denning 2010, S. 112].

Das Konzept des Makromanagements mag als allgemeiner Leitstern dienen. Makromanagement heißt aber nicht, wie ich deutlich zu machen versucht habe, dass Linienmanagerinnen im Lean- und agilen Umfeld per se überflüssig sind. Ganz im Gegenteil, ich sehe eine eminente Aufgabe darin, sich auf die Unterstützung selbstorganisierter Prozesse zu konzentrieren. Das erfordert, neben diversen Machtfantasien auch die eigenen Retterimpulse zu überwinden. Dies steht im Einklang mit Steven Spears Anforderungen für ein Managementsystem, das dazu in der Lage ist, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu bewältigen:

»(Manager) sind nicht dafür da, Befehle auszuteilen, zu kontrollieren, zu schelten, einzuschüchtern oder mit einem gekünstelten Set von Metriken zu evaluieren. Sie müssen vielmehr sicherstellen, dass ihre Organisation immer besser in der Selbst-Diagnose und Selbst-Verbesserung wird. Sie soll imstande sein, Problemen auf die Spur zu kommen, diese zu lösen und die Wirkung dadurch zu multiplizieren, dass die Lösungen der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt werden« [Spear 2009, S. 26].

Wie solche Detektiv- und Multiplikationsarbeiten gestaltet werden können, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

Zusammenfassung

Das Designen ist die zweite Kernkompetenz für die Führung selbstorganisierter Teams. Um diese Teams gut in Form zu bringen, müssen einige Dinge gestaltet werden. Das Kapitel eröffnet mit den Entscheidungsprozessen, die bereits viele Weichen stellen: Ist der Rahmen klar, innerhalb dessen sich das Team bewegen kann? Verfügen die Teammitglieder über ausreichend Autorität, um wesentliche Dinge eigenständig vorantreiben zu können? Gibt es klare Vereinbarungen zu den notwendigen Entscheidungsbereichen und -modi? Die Entscheidungsmatrix, das Konsentprinzip oder das konsultative Entscheiden sind bewährte Werkzeuge, um diese Fragen zu beantworten.

Doch auch wenn die Weichen angemessen gestellt sind, bleibt offen, wie genau die Arbeitsflüsse gestaltet werden. Nach einem kurzen Abriss über traditionelle und agile Entwicklungslogiken präsentiere ich einen Gestaltungsvorschlag genauer: das visuelle Arbeitsmanagement. Ich zeige, wie sich Arbeit mithilfe von sogenannten Work-in-Progress-Limits, dem Pull-Prinzip und durchdachten Feedbackschleifen selbstorganisiert managen lässt. Die Flight Levels helfen Ihnen wiederum dabei, nicht nur einzelne Teams, sondern auch die notwendige Koordination zwischen diesen zu stärken. Schließlich sind die meisten Produkte und Services zu komplex, als dass deren komplette Entwicklung in der Hand eines einzigen Teams liegen könnte. Wenn Sie verhindern wollen, dass die dafür notwendigen Besprechungsaufwände ausarten, empfiehlt sich die Anwendung von Lean-Prinzipien auf Ihr Meeting-Design.

Last, but not least kann die Designkompetenz auch am Linienmanagement nicht spurlos vorübergehen. Was bleibt von der Hierarchie, wenn sich Teams selbst organisieren? Wenn traditionelle Managementaufgaben nun verteilt sind? Und viele Entscheidungen dezentral getroffen werden? Die Unterscheidung zwischen der Arbeit am System und der Arbeit im System hilft uns dabei, Management jenseits von Macht und Status als besondere Dienstleistung zu repositionieren und konkrete Serviceexperimente durchzuführen.