



3.

Auflage



Siegfried Kaltenecker

Selbstorganisierte Teams führen

Arbeitsbuch für
Lean & Agile Professionals

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Vorwort zur 3. Auflage

Vorwort

Inhalt

1 Grundlagen selbstorganisierter Teams

- 1.1 Was sind selbstorganisierte Teams?
- 1.2 Wozu brauchen wir selbstorganisierte Teams?
- 1.3 Was haben selbstorganisierte Teams mit Führung zu tun?

2 Ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams

- 2.1 Drei Dimensionen
- 2.2 Grundwerte selbstorganisierter Teams

3 Führungskompetenz: Fokussieren

- 3.1 Kunden und Wert
- 3.2 Wertschöpfung und Verschwendung
- 3.3 Unternehmenskultur

4 Führungskompetenz: Designen

- 4.1 Entscheidungen
- 4.2 Traditionelle & agile Entwicklung
- 4.3 Visuelles Arbeitsmanagement
- 4.4 Flight Levels
- 4.5 Die Rolle des Linienmanagements

5 Führungskompetenz: Moderieren

- 5.1 Einzelgespräche
- 5.2 Kommunikation im Team
- 5.3 Große Gruppen
- 5.4 Im Reich der Systeme

6 Führungskompetenz: Verändern

- 6.1 Persönliche Veränderungen
- 6.2 Veränderungen auf Teamebene
- 6.3 Veränderungen der Gesamtorganisation

7 Werkzeuge zum Fokussieren

- 7.1 Kunden-Radar
- 7.2 Persona
- 7.3 Kundeninterview
- 7.4 Stakeholder-Landkarte
- 7.5 Stakeholder-Interview
- 7.6 Team Purpose Statement
- 7.7 Team Charter
- 7.8 Kulturdiagnose für Eilige

8 Werkzeuge zum Designen

- 8.1 Design Thinking
- 8.2 Lean Startup
- 8.3 Lean Canvas
- 8.4 Entscheidungsmatrix
- 8.5 Bauanleitung für Flight Levels
- 8.6 Messungen
- 8.7 Lean Meeting Design
- 8.8 Design der Managementrolle

9 Werkzeuge zum Moderieren

- 9.1 Agile Planung

- 9.2 Standup
- 9.3 Product Review
- 9.4 Retrospektive
- 9.5 Virtuelle Meetings
- 9.6 Teamentwicklung Indoor
- 9.7 Teamentwicklung Outdoor
- 9.8 Virtuelle Teamentwicklung
- 9.9 Kollegiale Beratung
- 9.10 Großgruppenveranstaltungen
- 9.11 Open Space
- 9.12 Liberating Structures

10 Werkzeuge zum Verändern

- 10.1 Gebrauchsanweisung für mich selbst
- 10.2 Persönliche Retrospektive
- 10.3 Energie-Check
- 10.4 Kollegiales Feedback
- 10.5 Feedback and Feed-forward
- 10.6 Kritische Rückmeldungen
- 10.7 Schwierige Teamsituationen
- 10.8 Rollen in agilen Veränderungsprozessen
- 10.9 Change-Teams
- 10.10 Open Space Agility
- 10.11 Visuelles Veränderungsmanagement
- 10.12 Veränderungsleinwände

Referenzen

Index

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 Altbekanntes 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 Produktoder 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 PD	Consent of TL/Jourfix	Team Lead	Team Coordinator	Team Member		Head of PD	Consent of TL/Jourfix	Team Lead	Team Coordinator	Team Member	
Membership in scrum teams			X			"Consult Team Member, Agile Coach, Head of Program Manager, TL, team's opinion is taken into account"	Maintain this decision matrix		X			review every four to six weeks
Scrum team OKs			X	X		Final check, team members create OKs	PD Vision	X				
Place of work (home)		X				Consult team members	Definition of processes and roles	X				
Nominate tech project lead			X			"By default, workload, consult Head of Agile Coach, Program Manager"	PD OKs	X				"TL and Head of work together on these topics. They consult the team and actively seek for their input. Final decision is up to Head of"
Personal roadmap for team members			X			Trainings, coaching, following the job ladder	Job ladder	X				
Adapt work equipment policy (Desktop, phone, etc...)		X				"Confirmed by Personal Administration"	Definition of contact persons to authorized and share	X				
Decision for buying work equipment (following the equipment policy)					X	PD Work Equipment Policy	TL/Jourfix agenda	X				"The TL/Jourfix already approves the new agenda 2 hours prior to the meeting, provided the Head of. If necessary add work equipment" to team
Decision for buying software tools					X	"Tool is for non-production, work process will not be affected, upgrade for small work in TL form per annum per year (in scope of yearly budget review)"	Setup tech project monitoring	X				Create pool of learning partners "project coaching"
Team expenses			X	X		"Travel, dinner, social activities, ... up to 125 euro per person per year, in travel form"	Hire and Fire, Salary	X				aligned with TL
Conferences, Courses, Education					X	"In a conference, workshop, course, ... always involve TL/Jourfix in the decision, TL/Jourfix is responsible for the decision, TL/Jourfix is responsible for the decision, TL/Jourfix is responsible for the decision"	sign travel expenses	X				
Vacation, absence			QA		X	"Team lead approval, confirm team members, on call duties, priority, necessary equipment, TL or TL confirms in travel"						
Homeoffice					X	"Only for a member (ag. LFC, Tech, etc.) when team and TL/TL"						

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 proaktiven 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 Initiativkraft 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 unternehmerischen 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.

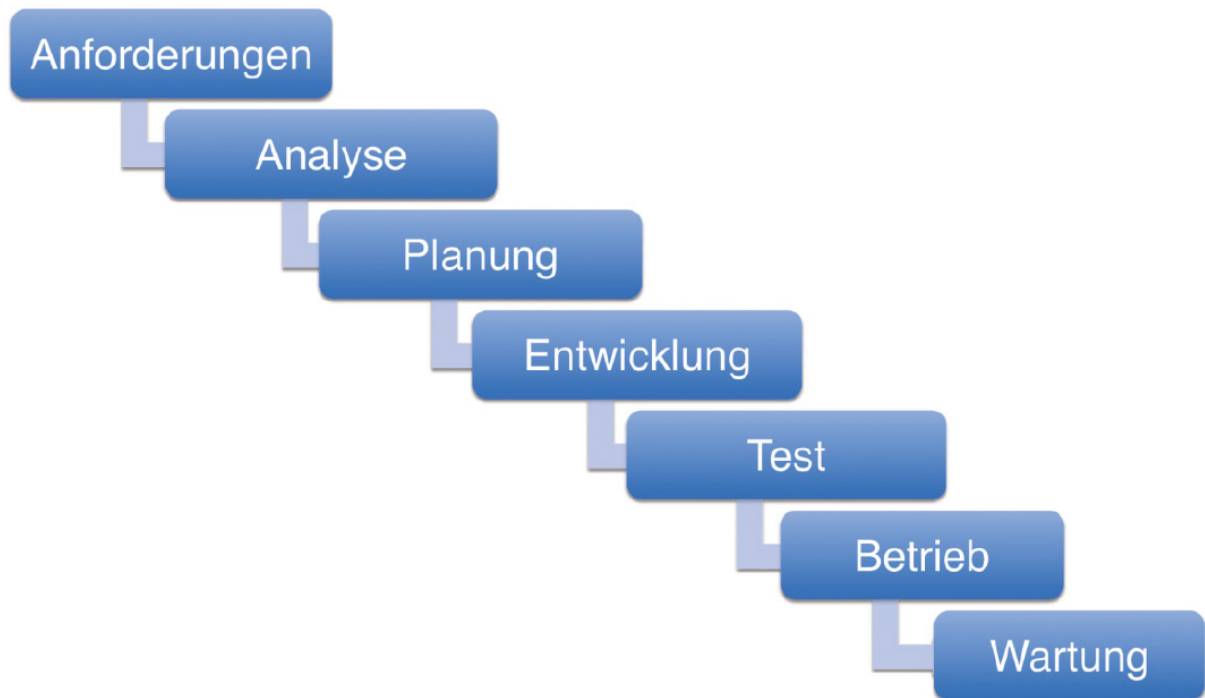


Abb. 4-3 Softwareentwicklung nach dem Wasserfallmodell

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 menschtelt 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 Fließbandprinzip 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.

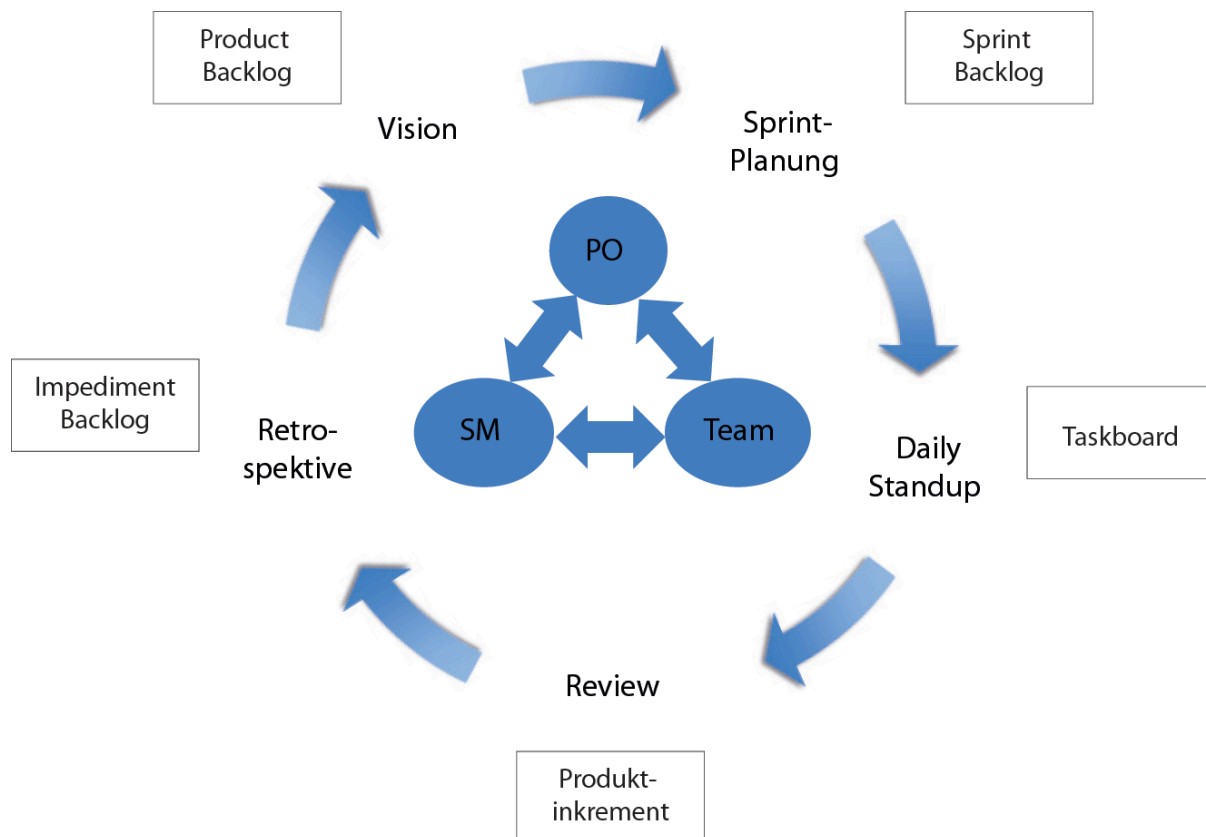


Abb. 4-4 Artefakte, Meetings und Verantwortlichkeiten in Scrum

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.

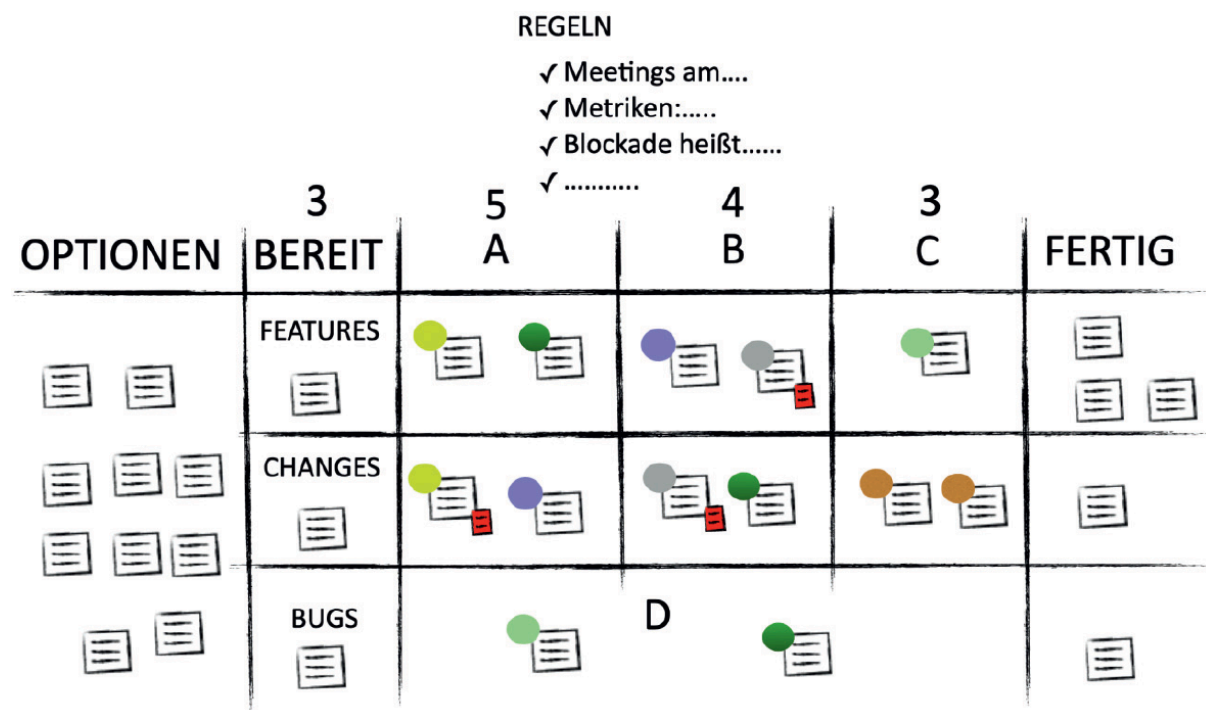


Abb. 4-5 Skizze eines Kanban-Boards

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 Storys, stecken. Wir sehen darüber hinaus, wie viele der einzelnen Storys 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 entgegenzusetzen. 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.

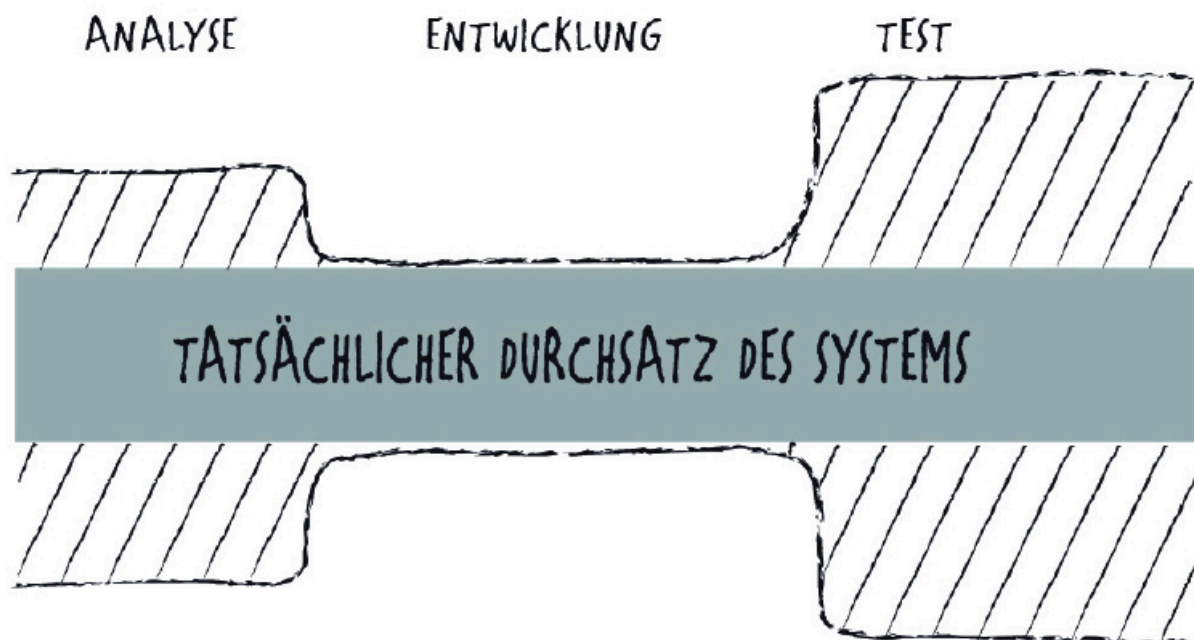


Abb. 4–8 Slack

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 Bäumefällens, 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).

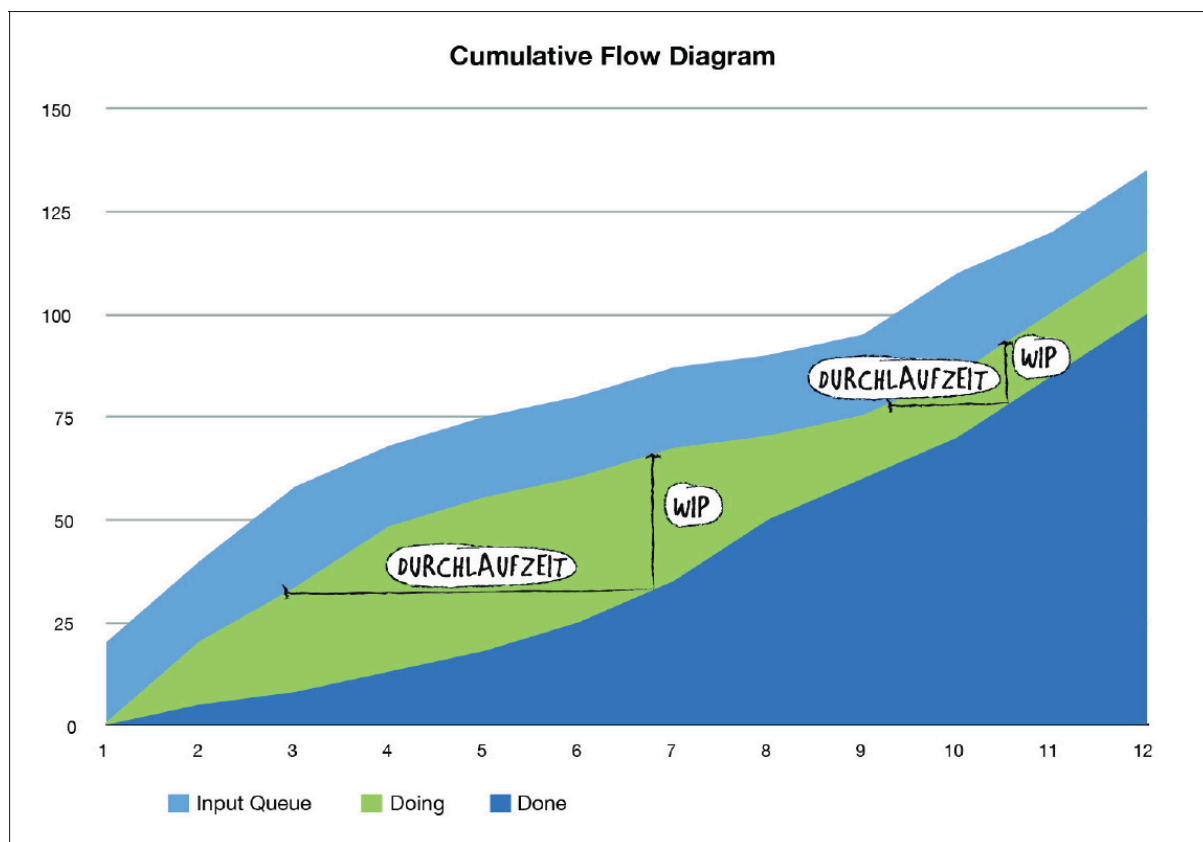


Abb. 4–9 Beispiel für ein Cumulative Flow Diagram (CFD)

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 ausdefiniertes 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].

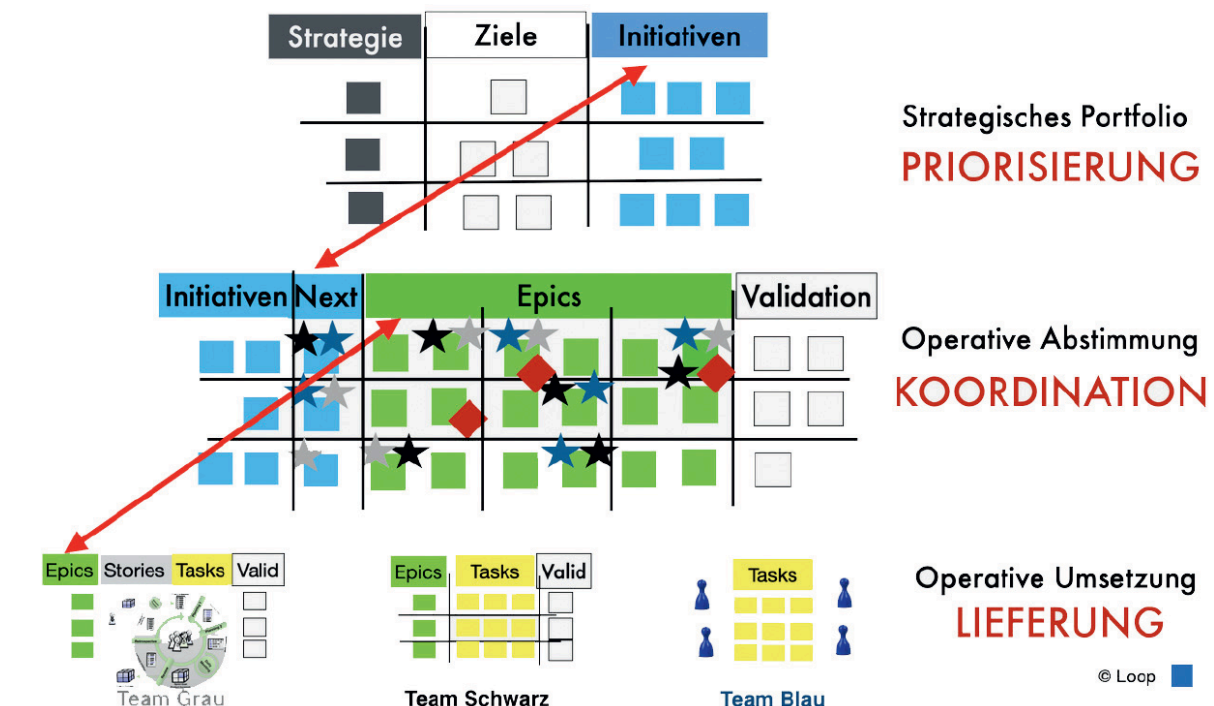


Abb. 4-10 Skizze des Flight-Levels-Modells

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.

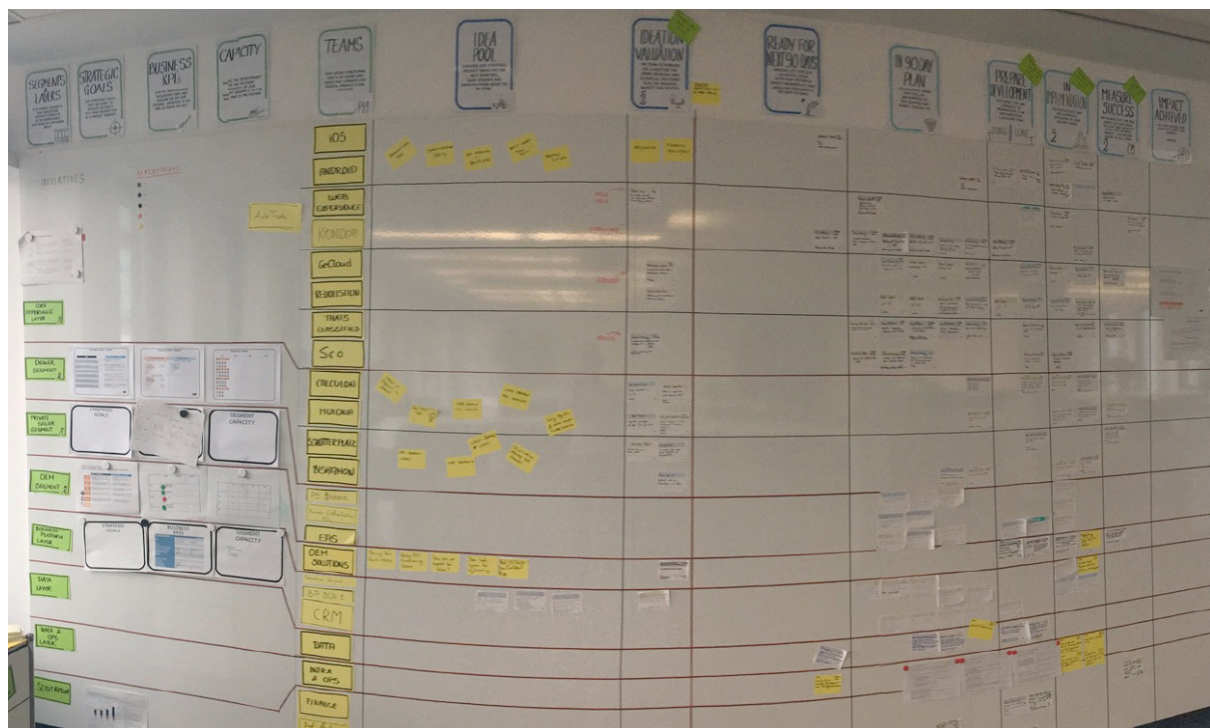


Abb. 4-11 Beispiel für ein Flight-Levels-System

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 Arbeitssystem 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 dysfunktionales 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 wertschätzenden 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 Lotterieberaters 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« ablief, 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.

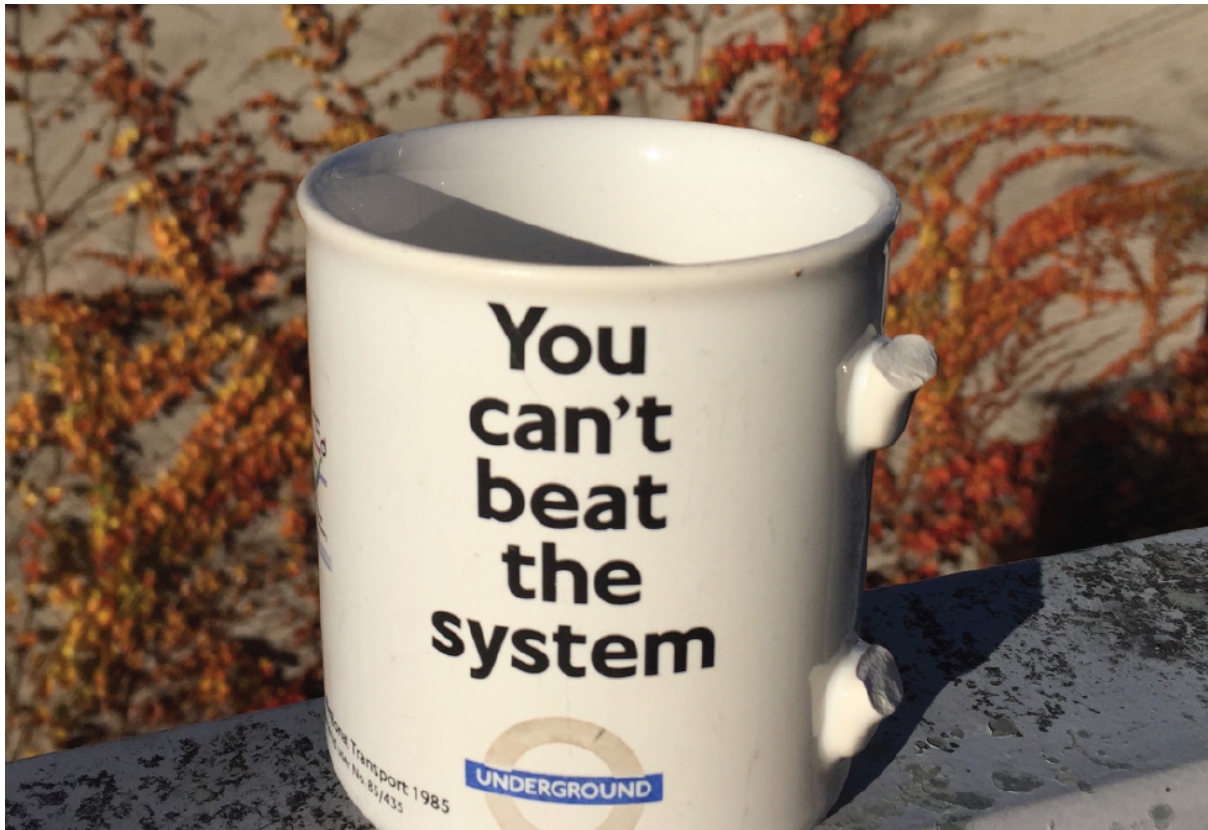


Abb. 4-13 Die Macht der Systeme

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
- Verschanken 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 Leuten 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.

Index

A

- Abwesenheitsmanager 85
- Agile Meetings 106
- Agile Planung 69, 106, 190
- Agile Softwareentwicklung 64, 67
- Agile Veränderungsprozesse Rollen 223
- Agiles Management 12
- Agiles Manifest 32, 67, 155
- Aktives Zuhören 99
- Arbeitsfluss 31
- Arbeitsmanagement visuelles 73, 82, 147, 156
- Artefakte 53
- Autonomes Team 3
- Autonomie 15
- Autoritätsmatrix nach J. Richard Hackman 2

B

- Balance 31
- Bescheidenes Befragen 98–99, 101
- Beyond Budgeting Round Table 12
- big design upfront 147
- Blinde Flecken 132
- Brownbag-Meeting 149, 154
- Build-Measure-Learn-Loop 155, 177
- Business Administration 12
- Business Case for Action 141

Business-Agilität 8, 80, 148

C

C/D/E-Modell 6, 87, 92, 106, 109, 124

erweitertes 7

CFD *Siehe Cumulative Flow Diagram*

Change Board 157

Change Canvas 160

Change Management 16, 123, 152

agiles 149

Stakeholder-orientiertes 154

Change Trouble 141

Changeability 124

Change-ban-Board 158

Change-in-Process 159

Change-Team 142, 147, 149–150, 224

Coach 19

Coaching 102

Coaching Kata 133

Command-and-control-aholics 85

Command-and-control-Management 76

Commitment 31

Cumulative Flow Diagram 79

D

Design der Managementrolle 93–94, 187

Design Thinking 57, 176

Design von Messungen 76

Designen 57

Werkzeuge 175

Designkompetenz 175

Dialog

Kernelemente 100

Dialog vs. Diskussion 100

Double Looping 143

Dynamische Vernetzungen 11

E

- Eigendynamik sozialer Systeme 3
- Einfachheit 31–32
- Einzelgespräche 98
- Energie-Check 127, 216
- Entscheidungen 59, 77
- Entscheidungsautorität 60
- Entscheidungsmanagement 63
- Entscheidungsmatrix 61–62, 179
 - Skizze 180
- Entscheidungsprozess 60
 - konsultativer 62
- Entwicklungsorganisationen
 - traditionelle 64
- Entwicklungsteam 67
- Erfolgsgeschichten 46
- Erlebnisorientierte Übungen
 - Blinde Figur 202
 - Pipeline 201
 - Seilknoten 200
- Evolutionäres Veränderungsmanagement 134, 159

F

- Fallarbeit 205
- Feedback 31, 37, 128, 138
 - kollegiales 135–136, 217
 - regelmäßiges 130
- Feedback and Feed-forward 135, 220
- Feedback-Illusionen 132
- Feedbackkultur 137
- Feedbackrunde
 - offene 219
- Feedbackschleife 19, 134, 137, 153, 192
- Fishbowl 119
- Flight Levels 80, 147, 181
 - Modell 81
 - System 83

- Flight Levels Board
 - virtuelles 182
- Flugrouten 82
- Fokus 31
- Fokusgruppen 206
- Fokussieren 41
 - Werkzeuge 163
- Fokussierungskompetenz 163
- Führung
 - agile 13
 - schlanke 131
 - Servicekategorien 87, 91
 - traditionelle 13
 - verteilte 22
- Führung als Teamsport 13, 16, 30, 38, 73
- Führung auf allen Ebenen 60
- Führungsdimensionen 29
- Führungskompetenz 23
 - Designen 57
 - Fokussieren 41
 - Moderieren 97
 - Verändern 123
- Führungskultur 84
- Führungsleistung 90
- Führungsmodell
 - zukunftsorientiertes 12
- Führungsverantwortung
 - verteilte 23
- G**
- Gebrauchsanweisung für mich selbst 214
- Gelassenheit 84
- Gesamtorganisation 141
- Gesetze der Selbstorganisation 3
- Gesprächstechniken 98
- Go-around 105

Große Gruppen 112
Großgruppenveranstaltung 112, 114, 117, 207
Grundannahmen 53
Grundwerte selbstorganisierter Teams 31
guiding coalition 148

H

Helikoptermanager 85
High Performance Team 23

I

illusion of skill 130, 132
Improvement Board 160
Innovation 57
Inspect & Adapt 134
Interview zum getesteten Prototypen 166
Interviewformat 100

J

Johari-Fenster 133

K

Kanban 70, 147, 156–157
Kanban-Board 49, 70, 72
Kata 133
Klärungsgespräch 98
Knowing-doing gap 130
Kollegiale Beratung 205
Kollegiales Feedback 135–136, 217
 Einander den Rücken stärken 217
 Offene Feedbackrunde 219
 Speed Feedback Dating 218
Kommunikation 31, 59, 68, 84
 offene 169
 von Entscheidungen 60
Kommunikation im Team 103
Konsentprinzip 62
Konstruktive Zusammenarbeit 68
Konsultativer Entscheidungsprozess 62

Kontinuierliche Verbesserung 60, 110, 192

Kontinuierlicher Wandel 8

Kritische Rückmeldungen 135, 221

Kultur 53

Kulturdiagnose 173

Kunde 42

Kundeninterview 166

Kundenorientierung 31

Kunden-Radar 164

L

Leaderful Practice 24

Lean Canvas 58, 178

Lean Change 154–155

Lean Change Canvas 227

Lean Coffee 205

Lean Leadership-Ansatz 90

Lean Meeting Design 83, 185

Lean Startup 58, 155, 177

Lean-Denken 67

Liberating Structures 210

Linienmanagement 83

Liverpool-Prinzip

 You ´ll never walk alone! 148

Lösungsinterview 166

M

Makromanagement 64

Managementparadigma

 traditionelles 92

Managementrolle

 Design 93, 187

 Neugestaltung 86

Management-Servicekatalog 88

Managergeführtes Team 2

Mapping 145

Meetingitis 48

Messlatten 77
Messungen 77, 183
Metriken 76
Minimum Viable Change 155
Modell für die Führung selbstorganisierter Teams 27
 drei Dimensionen 29
Moderation 106
 von Einzelgesprächen 98
 von großen Gruppen 112
Moderationskompetenz 189
Moderieren 97
 Werkzeuge 189
Multikulti-Team 110
Münchhausen-Prinzip der Selbstorganisation 125
Mut 31, 36

N

Nachschub-Meeting 190
Next-Meeting 190

O

Offene Kommunikation 169
Offener Austausch 109
Offenheit 31
Open Space 115, 120, 209
Open Space Agility 154, 225
Operations Review 106
Organisationskontext
 unterstützender 6
Organisationsparadigmen 10
Organisationssteuerung 14
Organisationswandel 141
OSA *Siehe Open Space Agility*
Outdoorevent 118

P

Paradigmen der Organisation 10
Partnertest 129

Persona 43, 165
Personal Coaching 102
Persönliche Retrospektive 215
Planungsmeeting 106, 190
Prime Directive 34
Probleminterview 166
Product Review 106, 192
Produktvision 69
Purpose 51
Purpose Statement 44
Push-System 75

Q

Querschnittsgruppe 120
Queue Replenishment Meeting 190

R

Respekt 31, 34
Retrospektive 106, 150, 193
 Energie-Check 127
 Moderation 193
 persönliche 126–127, 215
Review 106
Rollen in agilen Veränderungsprozessen 223
Rückmeldungen
 kritische 135, 221

S

Schlanke Führung 131
Schwierige Teamsituation 222
Scrum 68
Scrum Clinic 115
Scrum Master 69
Selbstorganisation 1
 Gesetze der 3
 Grundbedingungen 6
 Münchhausen-Prinzip 125
Selbstorganisiertes Team

- Grundlagen 1
- Grundwerte 31
- Modell für die Führung 27
- Selbstüberschätzung 130
- Servicekategorien von Führung 87, 91
- Sich selbst führendes Team 3
- Sich selbst gestaltendes Team 3
- Slack 76
- Softwareentwicklung
 - agile 64, 67–68
 - traditionelle 64
 - Wasserfallmodell 65
- Softwareentwicklungsteam
 - Entscheidungsbereiche 61
- Soziokratie 62
- Soziologische Systemtheorie 59
- Sprint Planning 190
- Stakeholder-Interview 169
- Stakeholder-Landkarte 151, 167
- Stakeholder-Management 150
- Standup *Siehe Standup-Meeting*
- Standup-Meeting 106, 191
- Storytelling 46
- Strategic Change Canvas 227
- Strategie 52
- Systemdenken 3, 64
- Systemisches Denken 10
- Systemtheorie 3
 - soziologische 59
- Systemwandel 141
- T**
- Taskswitching 49
- Team 141
 - autonomes 3
 - High Performance 23

- innovatives 5
- managergeführtes 2
- multikulti 110
- selbstorganisiertes 1
- sich selbst führendes 3
- sich selbst gestaltendes 3
- Vertrauensbasis 109
- Team Charter 44, 172
- Team Purpose 170
- Team Purpose Statement 170
- Team vs. Arbeitsgruppe 1
- Teamarbeit 164
- Teamebene 37
 - Veränderung 128
- Teamentwicklung 109, 197, 200
 - Forschungsgruppen 199
 - Indoor 197
 - Maßnahmen-Sponsoring 199
 - Outdoor 200
 - Speed Dating 198
 - Symbolrunde 197
 - virtuelle 203
- Teamführung 23
- Teamicide 63
- Teamkommunikation
 - drei Ebenen 111
- Team-Performance 17
- Teamsituation
 - schwierige 222
- Traditionelle vs. agile Führung 13
- Transparenz 31, 37, 73, 193
- True North 52

U

- Unternehmenskultur 50, 52–53
- Unternehmerische Agilität 12, 80

V

- Verändern 123
 - Werkzeuge 213
- Veränderte Perspektiven 125
- Veränderung 123, 139, 153
 - auf der persönlichen Ebene 123–124
 - auf Teamebene 123, 128
 - auf Unternehmensebene 124, 141
- Veränderungsdruck 8
- Veränderungsdynamik 126
- Veränderungsenergie 155
- Veränderungsinitiative 141, 150
- Veränderungskompetenz 213
- Veränderungskunst 12
- Veränderungsleinwand 227
- Veränderungsmanagement 152
 - evolutionäres 134
 - visuelles 226
- Verbesserung 38, 85
- Verbesserungsboard 159
- Verbesserungskultur 84
- Verhaltensnormen 52
- Verkündete Werte 53
- Verschwendung 46, 50
- Verteilte Führung 22
- Verteilte Führungsverantwortung 23
- Vertrauen 153
- Virtuelle Meetings 195
- Vision 52
- Visualisierung des Arbeitssystems 70
- Visuelles Arbeitsmanagement 73, 82, 147, 156
- Visuelles Veränderungsmanagement 226

W

- Werkzeuge
 - zum Designen 175

zum Fokussieren 163

zum Moderieren 189

zum Verändern 213

Werte 31, 41–42

Commitment 31

Einfachheit 32

Mut 36

Respekt 34

Wertorientierte Servicekategorien 87

Wertschätzende Befragung 86

Wertschätzendes Erkunden 98–99, 119

Wertschöpfung 46, 82

Wertstrom 46, 81

Wertvolle Besprechungen

Prinzipien 106

WIP-Limit *Siehe Work in Progress Limit*

Wissensarbeiter 1, 11

Work in Progress (WIP) 71

Work in Progress Limit 74, 159

Z

Zurufabfrage 101

Zusammenarbeit

konstruktive 68