

## 5 In Veränderung investieren

Sie haben sich dafür entschieden, dass Agilität Ihre Teams erfolgreicher machen wird. Sie wissen, in welchen Zonen Sie das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis haben. Und Sie haben ermittelt, welche Investitionen Ihre Firma tätigen muss. Jetzt stellt sich die Frage: Wie setzen Sie das um?

### 5.1 Veränderung verstehen

Veränderung stiftet Unruhe und die Einführung von Agilität macht da keinen Unterschied. Wie viel Unruhe genau entsteht, hängt davon ab, wie viele Teams betroffen

---



---

Veränderung stiftet Unruhe und die Einführung von Agilität macht da keinen Unterschied.

---



---

sind und wie gut Sie den Veränderungsprozess managen. Falls es nur ein Team gibt, das begierig ist, Agilität auszuprobieren, und die volle Unterstützung Ihrer Organisation hat, dann muss das keine große Sache sein. Wenn Sie aber 50 Teams in einer Organisation verändern wollen, für die die agilen Ideen ungewohnt sind, nun, dann ist das eine *sehr* große Sache.

Eine Möglichkeit, zu verstehen, wie Menschen auf Veränderung reagieren, ist das Change Model von Virginia Satir, das in Abbildung 5–1 gezeigt wird.<sup>1</sup> Es gibt fünf Stufen bei einer Veränderung. Hier sehen Sie, wie sie sich auf Agilität anwenden lassen:

1. *Später Status quo*. Das ist die vor-agile Art der Arbeitsorganisation. Sie ist bequem und vertraut. Jede Person weiß, was von ihr erwartet wird und wie sie ihre Arbeit zu erledigen hat. Einige Leute sind allerdings nicht ganz zufrieden und sie glauben, dass Agilität weiterhelfen wird. Sie drängen deshalb auf eine Veränderung.

---

1. Es gibt einen guten Artikel von Steven Smith über das Satir-Change-Modell, der Tipps für die Unterstützung von Teammitgliedern in jeder Phase enthält (<https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model>).

2. *Widerstand*. Die Personen, die Veränderung wollen, gewinnen an Zugkraft und deswegen wird eine Veränderung hin zu einer Art von Agilität wahrscheinlich. Das wird als *fremdes Element* bezeichnet. Die Menschen beginnen, auf die Möglichkeit einer Veränderung zu reagieren. Viele lehnen sie ab. Sie sagen, dass Agilität unnötig wäre, ein Erfolg unwahrscheinlich sei oder sehen das Ganze als Zeitverschwendung an. Einige sind verärgert. Je mehr Leute betroffen sind, desto mehr Widerstand wird erkennbar.
3. *Chaos*. Die agile Veränderung wurde genehmigt und Teams beginnen, die agilen Praktiken zu nutzen. Alte Arbeitsweisen passen nicht mehr und gewohnte Erwartungen treffen nicht mehr zu. Die Menschen fühlen sich verloren und sind irritiert. Die Stimmung ist schwankend. An einigen Tagen läuft es gut, an anderen schlecht. Gelegentlich fallen einzelne Personen in kindliches Verhalten zurück. Die Leistungsfähigkeit und die Moral sinken.
4. *Integration*. Mit zunehmender Praxis gewöhnen sich die Menschen an die neue Art zu arbeiten. Sie entdecken einen Aspekt der Agilität – eine sogenannte *transformierende Idee* –, der sie besonders anspricht (dies ist für jede Person unterschiedlich). Sie nutzen die Möglichkeiten, die agiles Arbeiten mit sich bringt, und fangen an, echte Anstrengungen zu unternehmen, damit Agilität funktioniert. Das Gefühl von Chaos nimmt ab, die Moral verbessert sich und die Leistung steigt.
5. *Neuer Status quo*. Menschen haben ihren Weg durch die Veränderung gefunden und sind nun auf der anderen Seite angekommen. Ihre neue agile Art zu arbeiten fühlt sich angenehm und vertraut an und sie sind zuversichtlich genug, um weiterhin kleine Anpassungen vorzunehmen. Die Leistungsfähigkeit hat sich auf einem höheren Niveau als vor der Veränderung stabilisiert und steigt allmählich an, während sie mit weiteren kleinen Veränderungen experimentieren.

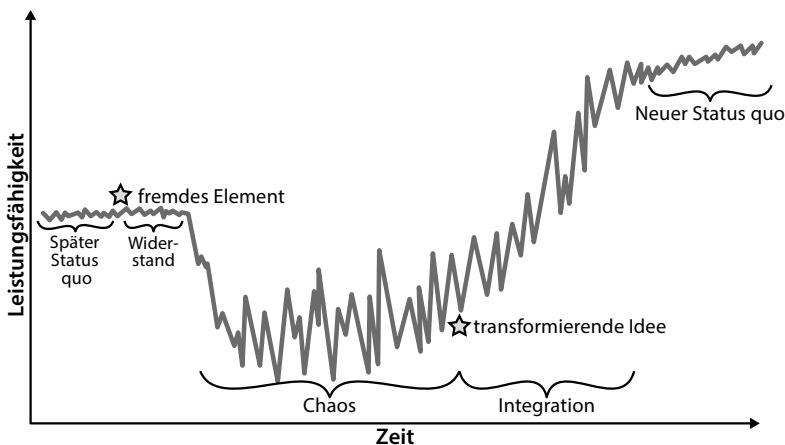


Abb. 5-1 Das Satir-Change-Modell

Diese Reaktion auf Veränderung ist unvermeidbar. Der Versuch, es zu beschleunigen, macht die Sache nur schlimmer. Deswegen müssen Organisationen explizit Zeit bereitstellen, um Agilität zu lernen (siehe Abschnitt »Ermöglichen Sie Zeit für das Lernen« auf Seite 34). Beachten Sie die Ähnlichkeit zwischen dem Satir-Change-Modell aus Abbildung 5–1 und der J-Kurve, die in Abbildung 4–1 gezeigt wird.

Jede Person durchläuft diese Phasen in ihrer eigenen Geschwindigkeit. Die Dauer der Veränderung und die Intensität des Chaos

---

---

Der Versuch, es zu beschleunigen, macht die Sache nur schlimmer.

---

---

hängen davon ab, wie stark der Alltag betroffen ist. Eine Person, die nur teilweise eingebunden ist, wird weniger stark reagieren als eine Person, die Teil eines neuen agilen Teams ist. Auch individuelle Persönlichkeiten spielen eine Rolle: Manche Menschen mögen es, neue Dinge auszuprobieren, während andere Stabilität und Vorhersagbarkeit brauchen.

Das Chaos kann vermindert (aber nicht gänzlich vermieden!) werden, indem eine Technik eingesetzt wird, die ich von Diana Larsen gelernt habe: Unterstützung, Information und Struktur (Support, Information, Structure – SIS).<sup>2</sup>

- *Support.* Unterstützen Sie die Menschen dabei, zu verstehen, wie sie ihre Arbeit in der neuen Umgebung ausüben können. Stellen Sie Training, Coaching und andere Formen der Unterstützung bereit, bei denen sich die Menschen nicht von außen beurteilt fühlen. Tätigen Sie die Investitionen, die in Kapitel 4 beschrieben sind. Stellen Sie sicher, dass jede Person jemanden hat, den sie ansprechen kann – entweder auf der Arbeit oder im Privatleben –, falls sie sich überfordert fühlt.
- *Information.* Stellen Sie Transparenz über das her, was passiert, was bekannt ist und was noch herausgefunden werden muss. Gehen Sie auf die Arbeitsplatzängste der Menschen ein. Falls möglich, geben Sie das Versprechen ab, dass niemand im Rahmen der Veränderung seine Stelle verlieren wird. Kommunizieren Sie mehr als das, was Sie für notwendig halten.<sup>3</sup>
- *Struktur.* Menschen brauchen eine Basis, auf der sie aufbauen können. Stellen Sie deshalb einen Fahrplan zur Verfügung. Falls Sie dieses Buch als Grundlage für Ihre Veränderung benutzen, stellen Sie Exemplare davon bereit und sagen Sie den Menschen, welche Teile Sie benutzen. Wenn Dinge unsicher sind, beschreiben Sie, was dazu nötig ist, sie sicher zu machen, und wann Sie glauben, dass das der Fall sein wird. Wenn es Zwischenschritte gibt, wie z. B. temporäre Teams, machen Sie deutlich, dass es sich um eine vorübergehende Maßnahme handelt, und beschreiben Sie, was danach passieren wird.

---

2. Dank an Diana Larsen für die Unterstützung mit der Liste.

3. Diana sagt: »Kommunizieren Sie so viel, bis Sie glauben, sich übergeben zu müssen. Und dann noch ein bisschen mehr.«

## 5.2 Veränderung im Großen

Veränderungen, die eine große Anzahl von Menschen betreffen, stiften sehr viel mehr Unruhe als solche, die nur einige wenige Teams angehen. Die Unruhe vervielfacht sich in solchen Fällen. Gerüchte entstehen, Menschen beginnen, sich über ihre Arbeitsplätze Sorgen zu machen, und die anstehenden Veränderungen werden Bestandteil eines jeden Gesprächs.

Große Veränderungen – solche, die mehr als 30–70 Personen betreffen – bedürfen eines professionellen Change Management. Abhängig von der Größe Ihrer Organisation mag die Personalabteilung über dediziertes Personal verfügen, das helfen kann. Falls Sie agile Consultants dafür heranziehen, fragen Sie diese nach ihren Erfahrungen beim Change Management und nach deren Ansatz.

Führungspersonen in Organisationen unterschätzen oft die Bedeutung des Change Management.

---

---

Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung des Change Management.

---

---

Das ist ein schwerwiegender Fehler! Um es mit den Begriffen des Satir-Change-Modells auszudrücken: Zu dem Zeitpunkt, an dem der Rest der Organisation etwas von der Veränderung mitbekommen hat, haben die Führungspersonen bereits die transformierende Idee erfahren, die deren Gefühle von Widerstand und Chaos beseitigt. Für die Führungspersonen ist die Veränderung nun offensichtlich und notwendig. Sie fragen sich: Wieso könnte irgendetwas damit nicht einverstanden sein?

Daraufhin führen sie die Veränderung ein und erfahren einen gewaltigen Widerstand und die Zerrissenheit von den Menschen, die ihre *eigenen* Widerstands- und Chaos-Phasen durchlaufen. Das kann die Veränderung gänzlich zum Stillstand bringen.

Angemessenes Change Management kann nicht alle Störungen verhindern, aber es *kann* sie reduzieren. Seien Sie hierbei nicht nachlässig. Falls Sie keine Möglichkeit haben, sich von Experten helfen zu lassen, begrenzen Sie die Veränderungen auf ein paar Teams zur gleichen Zeit.

## 5.3 Veränderungen durchführen

*Kaizen* ist ein bekannter Begriff in der agilen Community. Es ist ein japanisches Wort mit der Bedeutung »Verbesserung«. In der agilen Community wird es speziell für kontinuierliche, schrittweise Verbesserung benutzt.<sup>4</sup>

Kontinuierliche Verbesserungen sind ein integraler Bestandteil von Agilität. Deswegen stellt sich die Frage, warum der Weg zur Agilität nicht auch durch *Kaizen* erreicht werden sollte. Entgegen der Intuition ... besser nicht. *Kaizen* ist

---

4. *Kaizen* wurde durch das Lean Manufacturing in die Agilität eingeführt, das auf dem revolutionären Toyota Production System beruht. Daher der japanische Begriff.

bestens geeignet für das Verbessern der existierenden Arbeitsweise. Falls Sie beispielsweise eine dokumentenorientierte Kultur haben, wird *Kaizen* helfen, die Dokumente zu modernisieren. Falls Sie es mit einer Schuldzuweisungskultur zu tun haben, wird es Sie dabei unterstützen, die Schuld gezielter zuzuordnen. Es wird Ihnen aber nicht helfen, den Sprung von einer dieser Kulturen hin zur Agilität zu schaffen.

Um von einer Arbeitsweise zu einer gänzlich anderen zu gelangen, wird ein anderer japanischer Begriff gebraucht: *Kaikaku*. *Kaikaku* bedeutet »transformative Veränderung«. Anstatt mit inkrementellen Veränderungen der existierenden Art zu arbeiten, wie es *Kaizen* tut, beschreibt *Kaikaku* fundamentale Veränderungen.

Alle großartigen agilen Teams, die ich kenne, haben mit *Kaikaku* angefangen. Sie haben zuerst herausgefunden, was sie sich von Agilität erwarten und wie sie investieren müssen, um diese Ergebnisse zu erzielen, und sind dann voll und ganz eingestiegen.

Mir sind deutlich mehr mittelmäßige als großartige agile Teams begegnet. Eine Eigenschaft, die mittelmäßige Teams gemeinsam haben, ist, dass ihre Firmen nicht mit vollem Einsatz einsteigen. Sie versuchen ihren Weg zur Agilität mittels *Kaizen* zu finden. Am Anfang sieht es so aus, als wenn es funktionieren würde, aber es gerät ausnahmslos ins Stocken. Die Menschen brennen aufgrund der Diskrepanz zwischen den agilen Ideen und den Unternehmenswerten aus. Sie ermüden dabei, neue Ideen aufzunehmen. Veränderungsmüdigkeit stellt sich ein und der Fortschritt stockt, bis er nach mehreren Jahren zum Erliegen kommt. Ironischerweise dauert die Beeinträchtigung auf dem Weg zur Agilität so viel länger als die Beeinträchtigung durch *Kaikaku*.

Wenn Ihre Firma Agilität neu einführt – unabhängig davon, ob der Name schon verwendet wird –, nutzen Sie *Kaikaku*. Wählen Sie Ihre Zonen, bringen Sie die Investitionen auf den Weg und lassen Sie jedes Team alle korrespondierenden Praktiken gleichzeitig beginnen. Es mag sich furchterregend anfühlen, aber es ist tatsächlich schneller und sicherer, als die Praktiken graduell einzuführen.

Falls Sie eine große Anzahl von Teams haben, könnte es sicherer sein, schrittweise vorzugehen. Aber selbst dann ist *Kaikaku* die beste Lösung. Anstatt *Kaizen* zu verwenden, um Agilität schrittweise in vielen Teams einzuführen, nutzen Sie *Kaikaku*, um Agilität vollumfänglich bei einem Teil der Teams einzuführen. Um noch kleiner zu starten, können Sie nur mit einem Team beginnen und dort beispielsweise die *Focusing-Zone* anstreben. Danach erweitern Sie auf die *Delivering-Zone*. Und danach weiten Sie es auf ein weiteres Team aus, das die Zonen *Focusing* und *Delivering* gleichzeitig anstrebt. Je mehr Erfahrung Sie sammeln, umso größer können Ihre Inkremente werden.

Teams, die bereits agil sind, können mittels *Kaizen* ihren Weg zu besseren Ergebnissen innerhalb ihrer aktuellen Fluency-Zone finden. Lesen Sie Kapitel 11 für mehr Details. Um eine weitere Zone hinzuzufügen, wenn ein Team beispielsweise in der *Focusing-Zone* routinemäßig agiert und jetzt die *Delivering-* oder *Optimi-*

zing-Zonen hinzufügen möchte, dann ist *Kaikaku* der beste Ansatz. Neue Zonen erfordern neue Investitionen und große Veränderungen, und das am besten alles gleichzeitig.

Erfolgreiches *Kaikaku* bedarf Disziplin und Umsicht. Und das beginnt mit ...

## 5.4 Besorgen Sie sich die Unterstützung des Managements

Agilität braucht die Unterstützung des Managements. Ohne diese wird die Diskrepanz zwischen den agilen Praktiken der Teams und der nicht agilen Kultur der Organisation ständig zu Spannungen führen. Wenn Sie selbst eine Führungsperson sind, brauchen Sie immer noch *Ihren* Vorgesetzten auf Ihrer Seite und am besten ist es, wenn Ihre Kollegen Sie dabei auch unterstützen.

### Beginnen Sie mit einem Gespräch

Alles beginnt mit einem Gespräch. Das funktioniert am besten in einem Einzelgespräch, und Sie sind am erfolgreichsten, wenn Sie das Gespräch persönlich führen oder zumindest per Videokonferenz. Fangen Sie mit einer einflussreichen Führungsperson an, der Sie vertrauen, und gewinnen Sie sie als Verbündete. Sie oder er wird Ihnen helfen, herauszufinden, wer sonst noch angesprochen werden muss und wie Sie am besten auf diese Personen zugehen.

Sprechen Sie in Ihren Gesprächen über die Herausforderungen, die Ihre Organisation mithilfe von Softwareentwicklung meistern muss. Greifen Sie die Vorteile, die in den Einleitungen der Teile II bis IV des Buches beschrieben sind, auf und erläutern Sie, wie Ihrer Meinung nach die Softwareentwicklung verbessert werden könnte. Achten Sie darauf, das Gespräch nicht zu dominieren, beziehen Sie Ihren Gesprächspartner mit ein. Gehen Sie kurz auf die Vorteile jeder Zone ein und fragen Sie, welche Zonen *aus Sicht Ihres Gesprächspartners* wichtig sind. Fragen Sie nach den Gründen. Achten Sie darauf, mehr Zeit mit Zuhören zu verwenden als mit Reden.

Vor allem sollten Sie sich darauf konzentrieren, was das Unternehmen davon haben könnte und was es durch Untätigkeit verlieren würde, anstatt Agilität nur um der Agilität willen voranzutreiben. In Anbetracht der vielen Missverständnisse darüber, was Agilität ist, könnte es tatsächlich besser sein, den Begriff »Agilität« gar nicht zu erwähnen.

### Besorgen Sie sich die Freigabe des wirtschaftlich Verantwortlichen

Ihr oberstes Ziel ist es, mit der Person zu sprechen, die die Investitionen, die Ihr Team braucht, freigeben kann. Beim Verkaufsgespräch nennen wir diese Person den wirtschaftlich Verantwortlichen.

Wirtschaftlich Verantwortliche sind häufig von einer Reihe von Personen umgeben, die sich als Türsteher verstehen und versuchen, die Zeit dieser Person zu schützen. Diese werden Sie bitten, ihnen Ihr Anliegen vorzutragen, damit sie es dann dem wirtschaftlich Verantwortlichen präsentieren können. Sie versuchen nicht, Ihre Idee zu stehlen, sie versuchen, dem wirtschaftlich Verantwortlichen Zeit zu sparen. Manchmal geben sie sich als die eigentlichen Verantwortlichen aus, obwohl sie tatsächlich gar nicht die erforderliche Autorität haben, Kaufentscheidungen zu treffen.

Lassen Sie sich nicht hinters Licht führen. Es ist zwar hilfreich, den Türsteher auf die eigene Seite zu bringen – und häufig auch notwendig –, aber es ist nicht ausreichend. Sie müssen mit dem wahren wirtschaftlich Verantwortlichen sprechen.

Bevor Sie mit dem wirtschaftlich Verantwortlichen sprechen, konzentrieren Sie sich in den Gesprächen auf die Vorteile von Agilität: Um was geht es wirklich? Die Investitionen werden wahrscheinlich vom Kern ablenken oder womöglich ein unnötiger Grund zur Sorge sein, da die Leute, mit denen Sie sprechen, nicht die Befugnis haben, diese Investitionen zu tätigen.

Wenn Sie es schließlich geschafft haben, mit dem wirtschaftlich Verantwortlichen zu sprechen, ist es Ihr Ziel, dass er grundsätzlich Investitionen in Agilität zustimmt. Sie werden wahrscheinlich nicht viel Zeit haben, also sollten Sie sich auf das große Ganze fokussieren. In vielen Fällen könnte es am besten sein, wenn Sie den Termin als ein Gespräch und nicht als Präsentation mit Folien angehen. Hier werden Ihre Mitstreiter wissen, welche Herangehensweise am besten für diese spezifische Situation passt.

Sprechen Sie in Ihrem Gespräch mit dem wirtschaftlich Verantwortlichen darüber, was die Organisation leisten soll und wie Agilität dabei helfen kann. Das funktioniert noch besser, wenn eine Führungsperson, der Sie vertrauen, informell in Ihrem Namen spricht.

Sobald der wirtschaftlich Verantwortliche von den Vorteilen der Agilität überzeugt ist, können Sie über die Investitionen sprechen. Überfluten Sie die Person nicht mit Details; fassen Sie ein paar wesentliche Investitionen für jede Zone zusammen (der Abschnitt »Übersicht der Investitionen« auf Seite 32 kann zur Vorbereitung helfen) und kombinieren Sie dies mit der Erläuterung, wie die Zonen zu den Bedürfnissen passen. Schließen Sie die Frage an, welche Abwägung von Investitionen zu Vorteilen am besten passt. In diesem Moment verschiedene Optionen anzubieten anstelle einer Entweder-oder-Entscheidung, verringert die Gefahr, hier gänzlich abgelehnt zu werden.

---

---

Verschiedene Optionen anzubieten,  
verringert die Gefahr, gänzlich abgelehnt zu  
werden.

---

---

Angenommen, die wirtschaftlich verantwortliche Person stimmt der Investition in Agilität prinzipiell zu oder will sich das zumindest für die Zukunft wohlwollend ansehen, dann können Sie um Erlaubnis bitten, einen konkreten Vor-

schlag zu entwickeln. Fragen Sie, was der konkrete Vorschlag im Allgemeinen enthalten muss, damit er freigegeben werden kann. Fragen Sie nach einer Empfehlung für einen Sponsor (aus dem Unternehmen), mit dem Sie zusammenarbeiten können. Bieten Sie einen Termin an, zu dem Sie den Vorschlag vorlegen werden. Es ist empfehlenswert, hier innerhalb von ein bis zwei Tagen zu liefern, deswegen rate ich dazu, einen groben Entwurf bereits fertig zu haben. Fragen Sie, wann Sie mit einer Rückmeldung rechnen können.

Und schließlich bitten Sie um die Erlaubnis, nachfassen zu dürfen. Typischerweise wird die Person sich nicht melden, selbst wenn sie es versprochen hat. Es ist dann hilfreich, wenn man sagen kann: »Ich melde mich noch einmal, wie wir es verabredet haben.«

### **Einen formellen Vorschlag unterbreiten**

Herzlichen Glückwunsch, falls Sie so weit gekommen sind! Sie haben die wichtigste Hürde überwunden. Jetzt geht es darum, den Vorschlag weiter zu verfolgen.

Die Formalitäten für den Vorschlag hängen von der Organisation ab. Ihr Sponsor im Unternehmen und andere Mitstreiter können Ihnen Ratschläge geben, wie der Vorschlag aufzubauen ist, wie er ausgearbeitet sein sollte, und sie können helfen, ihn dem wirtschaftlich Verantwortlichen vorzustellen. Seien Sie pünktlich, freundlich und *hartnäckig*.

Beschreiben Sie in dem Vorschlag die Vorteile, die die Organisation sich davon versprechen kann, zusammen mit den notwendigen Investitionen. Seien Sie konkret. Kapitel 3 beschreibt die Vorteile von Agilität im Allgemeinen und die Einleitungen von Teil II bis Teil IV des Buches gehen stärker ins Detail. Übertragen Sie diese Vorteile auf die konkrete Situation, auf die Investitionen, die der wirtschaftlich Verantwortliche bereit ist, zu tätigen, und was für die Organisation realistisch ist.

Zu den Investitionen Ihres Vorschlags lesen Sie Kapitel 4 und übertragen Sie jeden Schritt in eine konkrete Forderung. Womöglich müssen Sie bei einigen Investitionen Kompromisse eingehen. Das Kapitel erklärt Ihnen, wie das geht. Allerdings sollten Sie vermeiden, zu viele Kompromisse einzugehen. Schließlich sind die Investitionen das, was am Ende die Vorteile von Agilität möglich macht.

#### **Den wirtschaftlich Verantwortlichen erreichen**

Hier ist ein Beispiel aus meiner Erfahrung als Consultant, wie das Einverständnis einer Führungsperson in einer komplexen Situation erreicht werden kann. Das war keine normale agile Transformation, deswegen mag Ihre Erfahrung anders sein, allerdings wird der Weg, den Ihre Gespräche durch das Unternehmen nehmen, ähnlich verlaufen.



Ursprünglich wurde ich von einer Führungsperson aus der Softwareentwicklung angesprochen, die zu einer Firma mit etwa 45 Entwicklungsteams gehörte. Es wurde eine Person gesucht, die ein kleines Team leiten könnte. Im Gespräch stellte sich dann heraus, dass sie immer wieder Schwierigkeiten mit Engpässen zwischen den Teams hatten, und so schlug ich vor, dabei zu helfen.

Die Führungsperson aus der Softwareentwicklung fand meine Ansätze zur Skalierung aufschlussreich und brachte mich deshalb mit dem Vice President Softwareentwicklung zusammen. Wir sprachen zwei Wochen später miteinander. Er mochte, was ich zu sagen hatte, und eineinhalb Wochen später hatten wir ein Mittagessen mit seinem Vorgesetzten, dem Chief Product Officer (CPO). Das war der wirtschaftlich Verantwortliche.

Bei diesem Mittagessen hörte ich mir die Sorgen des CPO bezüglich der Organisation an. Wir sprachen über verschiedene Möglichkeiten, wie ich helfen könnte, und vereinbarten einen Folgetermin mit dem Leiter Produktmanagement, der ebenfalls bei dem Essen dabei war.

Ich traf mich mit ihm in der darauffolgenden Woche. Er war nicht der wirtschaftlich Verantwortliche, deswegen war mein Ziel für das Gespräch, nicht ihn zu überzeugen, sondern die Firma besser zu verstehen. Außerdem wollte ich sicherstellen, dass wir beide dasselbe Verständnis haben, denn wir würden zukünftig eng zusammenarbeiten müssen. Glücklicherweise traf das zu und wir vereinbarten ein weiteres Treffen zwischen dem CPO und uns beiden.

Das Meeting fand in der darauffolgenden Woche statt. Während das Mittagessen eine Gelegenheit war, sich gegenseitig kennenzulernen, eröffnete *dieses* Meeting die Möglichkeit, die Zustimmung des CPO zu erhalten.

Ich stellte dafür keine Verkaufspräsentation zusammen. Ich fand es nie hilfreich, anderen Leuten *zu erzählen*, was sie tun sollen. Stattdessen stellte ich Fragen. Meine Beweggründe waren authentisch: Ich wollte verstehen, welche Bedürfnisse der CPO hatte, und klarstellen, welche Dinge dabei eine Herausforderung werden würden und problematisch seien. Ich fragte deshalb, wie er aus seiner Perspektive Erfolg definiert und woran er erkenne, dass er erreicht sei, und welchen Mehrwert er für das Geschäft erwarte.

Am Ende des Gesprächs (es dauerte eine Stunde) wusste ich genug, um einen groben Ansatz und eine Preisspanne zu nennen. Ich fragte, ob ich in der richtigen Größenordnung unterwegs sei, und er stimmte zu. Wir verabredeten, das Vorhaben gemeinsam anzugehen, und ich versprach, einen detaillierten Vorschlag am Ende des nächsten Arbeitstages zu schicken. Der Leiter Produktmanagement hielt mich auf dem Laufenden, wie es mit meinem Vorschlag weiterging, und er wurde mit kleinen Anpassungen in der folgenden Woche angenommen.

Die finale Beauftragung brauchte noch ein bisschen Zeit, um durch die firmeninternen Mühlen zu gelangen. Aber es war zu diesem Zeitpunkt ein abgeschlossenes Geschäft. Insgesamt dauerte es vom ersten Gespräch bis zur Bewilligung fünf Meetings und sieben Wochen. Das ist ziemlich schnell für eine Organisation dieser Größe. Aber alle Beteiligten waren hochmotiviert. Sie hatten ein ernsthaftes Problem, das ihr Fortkommen behinderte, und sie hatten das Vertrauen, dass ich ihnen helfen kann, das Problem zu lösen.

Das sind auch die Bestandteile, die Sie brauchen: ein motivierendes Problem und das Vertrauen in Ihre Fähigkeiten, es zu lösen.

### Falls das nach zu viel Arbeit aussieht ...

Dieser vorsichtige Prozess, um Zustimmung zu erhalten, ist für die Fälle geeignet, in denen die Unterstützung unsicher ist: Wenn Sie mit vielen Teams arbeiten, wenn sie nach großen Investitionen fragen oder wenn Sie in einer bürokratischen Organisation unterwegs sind, die sich mit den agilen Ideen noch nicht angefreundet hat (selbst wenn die Menschen den *Begriff* viel verwenden).

Aber manchmal ist das nicht der Fall. Manchmal helfen Sie einem kleinen Team, agiler zu werden. Falls Sie und Ihr Vorgesetzter bereits die Befugnis haben, die benötigten Investitionen zu machen, tun Sie es!

### Falls das Management glaubt, die Organisation sei bereits agil ...

Einige Organisationen – heutzutage *eine Menge* von Organisationen – glauben, sie seien bereits agil. Eine Firma sagte mir: »Wir sind bereits post-agil!« Oder vielleicht hören Sie: »Wir sind ein bisschen agil – nur noch nicht vollumfänglich agil!« Aber wenn Sie die Philosophie aus Kapitel 1 damit vergleichen, wie sich die Organisationen verhalten, dann sehen Sie, dass sie nicht mal in die Nähe von Agilität kommen.

Wir können nichts gewinnen, wenn wir über Begrifflichkeiten streiten. Wenn Organisationen sich als agil oder post-agil oder extra-super-duper-agil beschreiben, dann

---



---

Konzentrieren Sie sich auf die Situation, die vor Ihnen liegt: die Herausforderungen, die Vorteile und die Investitionen.

---



---

sollen sie es machen. Konzentrieren Sie sich auf die Situation, die vor Ihnen liegt: Die Herausforderungen, denen Ihr Team gegenübersteht. Die Vorteile, die die Organisation erzielen kann. Die Investitionen, die notwendig sind, um die Vorteile zu bekommen.

### Falls das Management nicht unterstützt ...

Falls Sie zu Beginn beim Management keine Zugkraft wahrnehmen können, geben Sie nicht auf. Versetzen Sie sich in deren Lage. Wie kann Agilität ihnen helfen, das zu erreichen, was sie haben wollen? Falls die Antwort ist »es geht nicht«, dann ist Agilität wahrscheinlich nicht das Richtige für sie. Wählen Sie einen anderen Ansatz für die Softwareentwicklung, der besser zu der Kultur dieser Organisation passt (siehe Abschnitt »Ersetzen Sie Steuerungsansätze nach dem Wasserfallmodell« auf Seite 45 als eine Möglichkeit).

Falls Sie eine vertrauenswürdige Vorgesetzte haben, an die Sie sich wenden können, dann bitten Sie sie um Rat. Falls nicht, versuchen Sie, ein Informationsgespräch mit einem Manager bei einer Firma zu führen, der den Prozess bereits hinter sich hat (er wird womöglich versuchen, Sie anzuwerben. Win/Win!). Der Abschnitt »Die eigene Organisation verändern« auf Seite 66 liefert weitere Ideen.

In den frühen Tagen der Agilität, als es sich noch um eine Graswurzelbewegung handelte, haben viele Teams Extreme Programming eingeführt, ohne irgendwelche spezielle Erlaubnis oder Unterstützung zu haben. Das könnten Sie zwar versuchen, aber ich empfehle es nicht. Wenn man sich die Erfahrungsberichte der Teams anschaut, die das versucht haben, dann musste irgendjemand – häufig eine Projektmanagerin – die Differenz zwischen der Firmenkultur und der agilen Philosophie überbrücken. Es war eine undankbare Aufgabe und hat die Person ausgebrannt.

Einige Menschen benutzen die Kanban-Methode, um organisationale Veränderung zu motivieren.<sup>5</sup> Kanban betrachtet die existierende Art und Weise, wie gearbeitet wird, und zeigt Engpässe in den Arbeitsabläufen und die Verzögerungskosten auf. Die Methode kann einfach eingesetzt werden und motiviert einen agileren Zugang zu Ihrer Arbeit.

Kanban ist das *Kaizen*-Vorgehen bei Veränderungen. Deswegen ist der Ansatz langsam und kommt meist nicht so weit. Allerdings ist das Vorgehen wirksam und kann dazu führen, dass *Kaikaku* erlaubt wird (siehe [Anderson 2010] für weiterführende Informationen).

Falls nichts, was Sie tun, einen Unterschied macht, schauen Sie ungeschminkt darauf, was *Sie* brauchen. Gehen Sie davon aus, dass der Status quo sich nicht ändern wird, denn das wird er wahrscheinlich nicht. Entweder ist das gut genug für Sie – und häufig ist es das – oder es ist an der Zeit, zu einem Unternehmen zu wechseln, das besser zu Ihnen passt.

---

5. Beachten Sie, dass die *Kanban-Methode* viel mehr ist als nur das *Kanban-Board*, was von einigen Teams zur Planung benutzt wird.

### Die eigene Organisation verändern

Sie können Ihre Organisation verändern oder Sie können verändern,  
in welcher Organisation Sie arbeiten.

– Martin Fowler

Eine Organisation von innen heraus zu verändern ist nicht einfach, aber Sie können es schaffen. Dazu wird sehr viel Zeit benötigt und es erfordert sehr viel Aufwand und ist die Sache nicht immer wert. Deshalb ist es manchmal die weisere Entscheidung, die Organisation auf die einfache Art zu ändern, indem Sie den Arbeitsplatz wechseln. Falls Sie es dennoch probieren wollen, sind hier 13 Tipps, die ich beim Verändern von Organisationen von innen heraus zusammengetragen habe:

1. *Stellen Sie Ihre Motive infrage.* Ist Agilität wirklich im besten Interesse Ihrer Organisation und nicht nur etwas, das Sie gerne für sich hätten? Haben Sie die Zeit, die Energie und die Leidenschaft, diese Veränderung voranzutreiben? Haben Sie eine Rückzugsstrategie, falls Ihre Versuche Sie in gefährliches Terrain bringen? Falls die Antwort auf irgendeine dieser Fragen »nein« lautet, könnte der Arbeitgeberwechsel eine bessere Wahl sein.
2. *Versichern Sie sich eines robusten Unterstützungsnetzwerks.* Veränderung von unten ist frustrierend und nicht gerade mit Dankbarkeit verbunden. Sie müssen sich auf Freunde und Familie verlassen können, pünktlich den Arbeitstag beenden und nicht außerhalb der Arbeit Probleme wälzen.
3. *Suchen Sie kleine Freuden.* Ohne die Unterstützung von oben ist die Veränderung einer Organisation größtenteils nicht unter Ihrer Kontrolle. Suchen Sie deshalb kleine Dinge am Arbeitsplatz, die Sie täglich tun können und die Ihnen ein Gefühl der Zufriedenheit geben.
4. *Geben Sie nicht auf.* Kleine Veränderungen summieren sich. Zuerst werden Sie die Auswirkungen Ihrer Anstrengungen kaum wahrnehmen, aber nach und nach wird sich die Art und Weise verändern, wie Leute über Probleme denken. Irgendwann wird eine Grenze überschritten und es wird sich dann so anfühlen, als wenn die Veränderung aus dem Nichts kommt.
5. *Ihre Währung ist Respekt.* Je mehr Menschen Sie respektieren, umso mehr Glaubwürdigkeit haben Sie. Verdienen Sie sich den Respekt durch Ihre Taten und behandeln Sie andere mit Respekt – selbst in Ihren Gedanken.
6. *Bleiben Sie in Ihrem Einflussbereich.* Graswurzelveränderung bedarf der ständigen Wiederholung. Versuchen Sie deshalb nur die Teile der Organisation zu verändern, mit denen Sie in ständigem Kontakt sind.
7. *Ziehen Sie sich Fürsprecher heran.* Finden Sie mindestens eine Person, die Sie und Ihre Ideen respektiert und die einen größeren Einflussbereich hat als Sie. Bringen Sie sie dazu, Sie zu unterstützen, indem sie Ihre Ideen mitträgt.

8. *Identifizieren Sie die Lücke.* Menschen müssen die Veränderung wollen und sie wollen nur dann Veränderung, wenn sie dadurch etwas bekommen, was sie auf andere Art nicht bekämen. Oder wenn sie dadurch verhindern können, etwas zu verlieren, was ihnen etwas bedeutet. Konzentrieren Sie sich auf diese Vor- teile.
9. *Verstehen Sie die Gründe.* Es gibt Gründe, warum die Dinge so gemacht werden, wie sie gemacht werden. Sie können Ihr Vorhaben effektiver gestalten, wenn Sie verstehen, was die Gründe dafür sind.
10. *Wiederholen Sie sich.* Bewerben Sie Ihre Veränderungsideen wieder und wieder und in unterschiedlichen Arten bei unterschiedlichen Menschen. Versuchen Sie dabei, nicht nervig zu sein.
11. *Kritisieren Sie nicht alles.* Suchen Sie sich etwas Bestimmtes aus, an dem Sie arbeiten wollen. Wenn Sie an allem etwas auszusetzen haben, werden Ihnen die Menschen nicht zuhören.
12. *Heischen Sie nicht nach Anerkennung.* Falls Sie erfolgreich sind, werden Men- schen Ihre Ideen kopieren und nutzen, als wenn es ihre eigenen wären. Das ist kein Diebstahl: Ihre Ideen können wirklich das Denken anderer Menschen ver- ändern, ohne dass diese es bemerken. Lassen Sie sie in diesem Glauben. Für eigene Ideen werden sie mehr Energie aufbringen.
13. *Seien Sie vorsichtig, was Sie sich wünschen.* Sind Sie darauf vorbereitet, was danach passiert, falls Ihre Veränderungen umgesetzt werden?

Haben Sie Interesse, die Geschichte zu lesen, die diese Tipps hat entstehen lassen? Sie finden Sie online bei [Shore 2006]. Einen umfassenden Leitfaden zum Umbau einer Organisation von innen heraus finden Sie im Buch *More Fearless Change: Strategies for Making Your Ideas Happen* [Manns 2015].

## 5.5 Besorgen Sie sich die Zustimmung des Teams

Bei Agilität stehen die Menschen im Vordergrund und deswegen sollte es keine Überraschung sein, dass Sie die Zustimmung Ihres angehenden agilen Teams ein- holen. Es ist *möglich*, Menschen dahin zu drängen, dem Vorhaben zähneknir- schend zuzustimmen. Aber, und hier spreche ich aus teuer bezahlter Erfahrung, dieser Weg bedeutet eine Menge Personalwechsel.

Wenn ich gebeten werde, Teams zu helfen, agil zu werden, spreche ich immer mit jedem Team einzeln und ohne anwesende Manager. Sie möchten, dass sich die Teammitglieder wohlfühlen und ihre ehrliche Meinung sagen können, ohne ir- gendwelche Repressionen zu fürchten. Das betrifft auch den Coach des Teams. Falls Sie selbst eine Führungsperson sind, dann beginnen Sie das Meeting damit,

Ihre Unterstützung für jedwede Teamentscheidung zu bekunden, und danach lassen Sie das Team mit dem Coach allein sprechen.

Wenn Sie oder der Coach mit dem Team sprechen, erklären Sie, dass das Team als ein möglicher Kandidat ausgewählt wurde, Agilität auszuprobieren. Ich erläutere dann, warum sich Manager für Agilität interessieren, welche Vorteile es der Organisation bringen wird und welche Auswirkungen es auf jeden und jede Einzelne haben wird. Ich erkläre außerdem, dass das Ändern der Arbeitsgewohnheiten anstrengend sein kann und dass die Teammitglieder eine Phase des Chaos erwarten sollten, die typischerweise bis zu drei Monate dauern kann, bis alle für sich herausgefunden haben, wie sie Agilität für sich nützlich einsetzen können. Ich skizziere und beschreibe an dieser Stelle häufig das Satir-Change-Modell (siehe Abb. 5–1).

Ich sage ihnen: »Wenn ihr zustimmt, dann werde ich euch zuerst bitten, Agilität für die ersten drei Monate so umzusetzen, wie es im Buch beschrieben ist. Dann werden wir auswerten, was davon funktioniert und was nicht, und wir werden Verbesserungen vornehmen<sup>6</sup>. Nach sechs Monaten werdet ihr darüber entscheiden, ob wir mit Agilität weitermachen oder wieder zu dem zurückkehren, was wir aktuell haben.«

Dann stehe ich für Fragen bereit. Teams haben typischerweise eine Menge Fragen zum Prozess und irgendwann kommt die Frage: »Was passiert, wenn wir nein sagen?« Meine Antwort darauf ist immer die gleiche: »Dann wird es nicht gemacht.« Das ist wichtig! Das Veto muss ernst genommen werden. Wenn Sie den Menschen nicht die Option geben, »nein« zu sagen, dann wird deren »Ja« nichts wert sein. Nur wenn Sie den Menschen eine ernstgemeinte Chance geben, nein zu sagen, und eine konkrete Gelegenheit, später ihre Meinung zu ändern, dann erschaffen Sie einen Raum, in dem etwas Neues ausprobiert werden kann.

Stellen Sie sicher, dass es genug Zeit gibt, die Fragen von allen zu beantworten. So ein Meeting dauert typischerweise eine Stunde, aber manchmal geht es länger. Nachdem alle Fragen beantwortet wurden, weisen Sie nochmals darauf hin, dass es keine negativen Konsequenzen hat, falls jemand gegen Agilität stimmt. Sie müssen es aber ernsthaft so meinen. Dann fordern Sie das Team auf, abzustimmen.

### **Falls Teammitglieder skeptisch sind ...**

Es ist normal, skeptisch zu sein, und das sollten Sie respektieren. Seien Sie ehrlich mit Ihrem Team: Veränderungen stiften Unruhe, aber die Ergebnisse lohnen sich. Sprechen Sie die Praktiken an, bei denen die Leute frustriert sein werden oder die

---

6. Das ist eine Notlüge. Agilität erfordert ständige Verbesserungen. Deswegen werden wir die Bewertung, was funktioniert und was nicht, in ein paar Wochen machen. Aber wir werden eine größere Auswertung nach drei Monaten durchführen.

sie zuerst ungewöhnlich finden könnten, wie beispielsweise Pair Programming. Dies wird dazu beitragen, die Skepsis zu zerstreuen, und erleichtert Ihnen in der Zukunft, die Praktiken einzuführen.

Bei allem hilft es zu betonen, dass dies ein *Experiment* ist und dass das Team das letzte Wort darüber hat, ob Agilität am Ende weiterverwendet wird oder nicht.

### **Falls ein paar Teammitglieder sich weigern ...**

Falls ein paar Leute nicht zustimmen, bitten Sie diese, zu erklären warum, und prüfen Sie, ob ihre Einwände aufgelöst werden können. Falls nicht, können Sie fragen, ob sie bereit sind, mit ihrem Urteil abzuwarten und es zusammen mit dem Rest der Gruppe für sechs Monate auszuprobieren.

Falls sie immer noch nicht dazu bereit sind, überlegen Sie, ob es möglich ist, diese Personen zu fragen – die Erlaubnis des Managements vorausgesetzt –, in ein anderes Team zu wechseln. Falls die Möglichkeit nicht besteht oder falls Sie nicht wissen, wer dagegen ist (im Falle einer anonymen Abstimmung), dann ist das Team einfach kein guter Kandidat für das Vorhaben.

### **Falls die Mehrheit des Teams es ablehnt ...**

Falls das Team nicht zustimmt, müssen Sie ein anderes Team auswählen. Ich habe das selten erlebt, doch es kann passieren. In einem Fall haben die Teammitglieder ihrer Organisation nicht getraut, dass ihnen die Zeit zum Lernen gegeben wird. Im Rückblick hatten sie Recht und ihre Entscheidung, die Veränderung nicht durchzuziehen, war eine gute Entscheidung.

### **Falls die Leute nicht ehrlich sind ...**

Manchmal stimmen die Leute für Agilität, obwohl sie insgeheim dagegen sind. Sie können nichts daran ändern, dass diese Menschen sich gezwungen fühlen. Es gibt keine Möglichkeit, vorauszusagen, wie Menschen abstimmen werden.

Selbst wenn niemand lügt, liegt es in der Natur der Veränderung, dass jede Person irgendwann an ihrer ursprünglichen Entscheidung zweifelt. Beschäftigen Sie

---

---

In der Natur von Veränderung liegt es, dass jede Person irgendwann an ihrer ursprünglichen Entscheidung zweifelt.

---

---

sich mit diesen Einwänden, wenn sie auftreten. Wenn das passiert, hilft es noch einmal, daran zu erinnern, dass die Leute zugestimmt haben, das Experiment für sechs Monate mitzumachen. Aber es gibt ein klares Enddatum und wenn es dann immer noch nicht funktioniert, können sie ihre Zustimmung ändern.

Seien Sie mitfühlend und respektvoll; Gewohnheiten zu ändern braucht Zeit und es fühlt sich für die Menschen so an, als wenn die Abmachungen, auf die sie sich verlassen konnten, abhandengekommen sind.

Meiner Erfahrung nach wird sich das Chaos der Veränderung gelegt haben, wenn die Sechs-Monat-Marke näherkommt, und die Menschen werden mit der agilen Vorgehensweise zufrieden sein. Das traf bisher auf jedes Team zu, mit dem ich gearbeitet habe.

## 5.6 Besorgen Sie sich die Zustimmung der Stakeholder

Die *Stakeholder* Ihres Teams sind alle Personen, die von der Arbeit betroffen sind oder Einfluss auf Ihre Arbeit haben. Für die agilen Veränderungsbemühungen gehören zu Ihren Stakeholdern darüber hinaus alle, die irgendwelchen Einfluss auf die Veränderungen haben könnten, die Sie vorhaben.

Wir haben uns bereits mit der Zustimmung von Führungspersonen und dem Team beschäftigt. Sie benötigen nicht die Zustimmung aller übrigen Stakeholder für Ihre agile Veränderung, aber Sie *brauchen* sie von denjenigen, die einen großen politischen Einfluss haben. Falls deren Zustimmung nicht vorliegt, können diese Sie im Stillen sabotieren und Ihnen den Boden unter den Füßen (innerhalb von sechs Monaten bis zu einem Jahr) entziehen, selbst dann – oder ganz besonders dann –, wenn Agilität erfolgreich ist.<sup>7</sup>

Die Stakeholder, die wahrscheinlich den größten Widerstand zeigen, sind die Geschäftspartner Ihres Teams: Produktmanagement, Marketing und Vertrieb. Agilität bedeutet eine große Veränderung, wie mit diesen Gruppen zusammengearbeitet wird. Sie sind es gewohnt, dass Dinge vorher verabredet werden, und dazu gibt es Zusagen und Abgabefristen. Ihre Zusammenarbeit mit Entwicklungsteams konzentriert sich typischerweise auf Dokumente, Fortschrittsberichte und Abnahmen.

Agile Teams konzentrieren sich auf Feedback, regelmäßige Auslieferung von Geschäftswert und die Anpassung ihrer Pläne. Sie bitten ihre Stakeholder regelmäßig um Feedback und ändern dann ihre Pläne auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse. Weil die Pläne sich ständig ändern, gibt es keine detaillierten Absprachen zu den Releases. Einige Teams stellen Veröffentlichungsprognosen zur Verfügung. Aber selbst dann sind diese Prognosen keine Absprachen und ändern sich häufig.

Einige Stakeholder sind davon begeistert. Endlich bekommen sie mit, was *wirklich* passiert, und sie haben die Möglichkeit, Einfluss auf die Ergebnisse auszuüben. Andere, insbesondere diejenigen, die früher von verfehlten Terminab-

---

7. Alistair Cockburn nennt diese »Antikörper der Organisation«. Je erfolgreicher eine Veränderungsinitiative ist, desto mehr Menschen haben Angst, dass es sie betrifft, und beginnen dagegen zu kämpfen.



sprachen gepeinigt wurden, betrachten Agilität als ein politisches Manöver: ein komplizierter Weg, um als Team Versprechungen zu vermeiden. Sie bekämpfen Agilität mit Händen und Füßen.

Sprechen Sie mit den wichtigsten Stakeholdern Ihres Teams über Agilität. Meistens geschieht das am besten in Einzelgesprächen. Das Thema kann politisch brisant sein. Deswegen ist es wichtig, dass Sie Ihr Vorgehen mit den Mitstreitern im Management absprechen. Eventuell sind Sie nicht die richtige Person für diese Gespräche. Ein Manager oder eine Person, der Ihre Stakeholder vertrauen, könnte eine bessere Wahl sein.

Behandeln Sie Ihre Stakeholder in jedem Gespräch als vertrauenswürdige Partner. Sie wollen, dass sie erfolgreich sind. Sie müssen hier mehrere Interessen aus-

---

---

Behandeln Sie Ihre Stakeholder als vertrauenswürdige Partner. Sie wollen, dass sie erfolgreich sind.

---

---

gleichenen und Sie stellen Sichtbarkeit und Kontrolle her, aber nicht Vorhersehbarkeit. Aber Sie sind da, um zu helfen. Sie werden alles tun, um deren Aufgaben einfacher und erfolgreicher zu machen.

### **Falls konkrete Zusagen notwendig sind ...**

Agilität benutzt adaptives Planen. Das bedeutet, dass Pläne immer wieder geändert werden, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Sie können auf einen bestimmten Termin hin planen und dann Ihre Planungen so anpassen, dass der Termin erreicht wird. Das ist beschrieben in Abschnitt »Vordefinierte Releasetermine« auf Seite 363. Allerdings können Sie dann nicht vorhersagen, welche Features zu diesem Zeitpunkt fertiggestellt sein werden.

Falls das nicht ausreicht, können Sie das Vorgehen probieren, das im Abschnitt »Wenn die Führung nach dem Wasserfallmodell gefordert wird ...« auf Seite 46 beschrieben ist, um Pläne mit festem Abgabetermin und festem Umfang zu erstellen. Diese Pläne werden vermutlich nicht komplett zutreffen, aber sie sind mindestens so gut wie das, was Sie jetzt haben. Falls das immer noch nicht ausreicht, ist Agilität einfach nicht die passende Vorgehensweise.

### **Falls die Stakeholder nicht zustimmen ...**

Einige Entwicklungsteams haben ein angespanntes Verhältnis zu ihren Stakeholdern, insbesondere zu denen im Produktmanagement und Vertrieb. Es kann ganz schön erbittert zugehen. In einigen Fällen können böses Blut und mangelndes Vertrauen dazu führen, dass die Stakeholder die Unterstützung eines agilen Vorgehens komplett ablehnen. Es kann sein, dass sie bereits bei der anfangs auftretenden Verlangsamung, die mit dem Lernen der agilen Praktiken einhergeht, Einwände (siehe Abschnitt »Ermöglichen Sie Zeit für das Lernen« auf Seite 34) vorbringen.

Falls nur ein paar Stakeholder Einwände haben, können Sie Teams auswählen, bei denen diese nicht beteiligt sind. Wenn viele Stakeholder oder die oberste Managementebene Einspruch erhebt, können Sie sie vielleicht davon überzeugen, mit einem einzelnen Team einen Pilotversuch durchzuführen. Suchen Sie in diesem Fall das Team so aus, dass die betroffenen Stakeholder sowohl einflussreich als auch bereit sind, neue Ideen auszuprobieren. Es kann Zeit brauchen – manchmal ein bis zwei Jahre –, aber dann werden diese die Sichtbarkeit und die Kontrolle zu schätzen wissen, die sie durch Agilität bekommen, und werden ihre Kollegen davon überzeugen, Agilität ebenfalls auszuprobieren.

Manchmal versuchen Organisationen, ihren Stakeholdern Agilität aufzuzwingen. Dies kann für den Fall, dass sie genügend politische Macht haben, sogar gelingen. Aber das führt langfristig zu Rückschlägen. Wenn Sie auf einen breiten, aktiven Widerstand stoßen, der bis zu dem Punkt geht, dass nicht einmal ein Pilotteam akzeptiert wird, dann ist Agilität kein passendes Vorgehen für Ihre Organisation.

## 5.7 Weiterführende Literatur

*7 Rules for Positive, Productive Change* [Derby 2019] ist eine Pflichtlektüre für alle, die eine Veränderung in einer Organisation begleiten.

Falls Sie herausfinden wollen, wie Sie Veränderungen in Ihrer Organisation beeinflussen können, ist *More Fearless Change: Strategies for Making Your Ideas Happen* [Manns & Rising 2015] ein großartiger Startpunkt.