



TEIL 2

Die Ursachen

Auf der Suche
nach den
Stolpersteinen



Von einfachen Ableitungen,
unsichtbaren Abhängigkeiten,
wachsenden Wertströmen und
der Macht des **Fokus**.





Ich habe auf YouTube einige Ihrer Vorträge angesehen und habe so eine Ahnung, wo die Ursachen für unsere Situation liegen könnten«, sagte die Dame am Telefon. Bei Konferenzen, Meetups und in Podcasts hatte ich der agilen Welt meinen Unmut kundgetan, weil ich im Zuge meiner Beratungsaufträge immer und immer wieder auf die gleiche seltsame Sichtweise gestoßen war: Nämlich jene, dass ein agiles Unternehmen und damit der Erfolg im Business durch viele lokale Optimierungen entstehen könnte. Wenn man einfach alle Teams zu einer agilen Methode ihrer Wahl verdonnert, wird diese Multiplikation der Methoden irgendwann etwas supertolles Neues und Ultraschnelles ergeben. Oder eben nicht.

Weil es **die Teams** schon richten werden, wird erst gar kein Blick auf den gesamten **Wertstrom** geworfen, und während die Teams eifrig WIP-Limits auf ihre Arbeit setzen, bleibt auf der Portfolioebene **alles beim Alten**. Es ist sogar noch schlimmer: Da die Teams ab Stichtag X agil sind, werden gleich **noch mehr Projekte** gestartet, weil ja dank Agilität jetzt alles schneller geht. Die sorgsam crossfunktionalisierten Teams versuchen, ihre WIP-Limits auf Stories und Tasks zu verteidigen, während sie gleichzeitig in Projekten ersticken. Weil das den wenigsten Verantwortlichen im Vorfeld agiler Transformationen bewusst gewesen war, riefen mich nun täglich Leute an, die vor den Scherben ihrer Bemühungen standen und sich fragten, was da passiert war.



Jetzt hatte mich also eine Mitarbeiterin des Transformationsteams eben jenes Unternehmens kontaktiert, das so hoffnungsvoll in die **Agilisierung der 600 IT-Kolleginnen** gestartet war und sich keinen Reim darauf machen konnte, warum sich die **Time-to-Market** einfach nicht verbessern wollte. Die leichte Verzweiflung, die in ihren Erzählungen mitschwang, ließ sich nicht überhören, denn sie hatte sich persönlich sehr viel Mühe gemacht: Sie hatte sich durch sämtliche Bücher und Blogs zur Agilität gelesen, sie hatte Trainings zu Scrum und Kanban absolviert und blieb immer auf dem Laufenden. Für mich klang es sehr professionell und durchdacht, wie sie und ihre Kolleginnen diese agile Transformation in Angriff genommen hatten. Trotzdem war sie angesichts der Ergebnisse mit ihrem Latein bzw. ihrem Agile am Ende.

Sie bat mich, mir vor Ort ein Bild zu machen und zunächst in einem **Workshop mit den Entscheidern** die Annahmen und Sichtweisen noch einmal durchzuarbeiten – denn die Agilisierung der IT war ein Anliegen der obersten Ebene gewesen. Welche Vorstellung hatten die Managerinnen überhaupt von einem agilen Business, schließlich waren sie doch mit diesem Ziel gestartet. Was war nach deren Verständnis notwendig, um dieses Ziel zu erreichen? Stand hinter den guten Absichten eine solide Erkenntnis über die Zusammenhänge im Wertstrom oder war das Management blindlings auf den agilen Zug aufgesprungen? Danach wollte ich mir die **Arbeit und die Metriken** einiger Teams zeigen lassen, um herauszufinden, unter welchen Annahmen sie an das Thema Agilität herangegangen waren.

URSACHE 1: DIE FALLE EINFACHER ABLEITUNGEN IM VERÄNDERUNGS- PROZESS

Was wollte man in diesem Unternehmen erreichen: eine optimierte **Time-to-Market**, schnelleres **Feedback** der Kundinnen und ein frisches **Mindset** – einhergehend mit einer entsprechenden Struktur, um den Herausforderungen der Zukunft vorbereitet begegnen zu können. Nun haben Unternehmen bzw. die Menschen in diesen Unternehmen nur selten die **ergebnisoffene Begeisterung** eines Gimli. In der Verfilmung von »Lord of the Rings: The Return of the King« sagt der Zwergenkrieger: »Certainty of death. Small chance of success. What are we waiting for?«

Wenn ein Unternehmen in die Veränderung geht, wollen die Menschen darin zum einen wissen, wo sie am (vorläufigen) Ende dieses Prozesses herauskommen werden, und zum anderen, wie sie dorthin gelangen sollen. Menschen suchen Sicherheiten, und Pläne geben diese Sicherheiten. **Einen Plan zu haben** ist an und für sich eine gute Sache. Problematisch wird es meistens, wenn sich die Verantwortlichen zu einfachen Schlussfolgerungen hinreißen lassen oder gar zu Rezepten greifen, die es in der agilen Szene inzwischen zur Genüge gibt. In meinen Gesprächen mit dem Management dieses Unternehmens erkannte ich ebenfalls die **Flucht in vermeintliche Sicherheiten**, genauer gesagt in drei Ableitungen.



1. Ableitung: Damit wir diese Ziele erreichen, müssen wir agil werden. Yes, yes, yes! Das bedeutet, wir müssen eine agile Transformation für unsere 600 IT-Leute starten. Aber wie machen wir das?



2. Ableitung: Das geht natürlich nur mit Scrum und Kanban — klarerweise skaliert! SAFe, Less, das alles sollten wir uns ansehen. Schließlich haben wir ja so einige Abhängigkeiten zwischen den Teams, das lässt sich bestimmt mit einem Release Train lösen. Das heißt aber auch, dass sie ihre Arbeit gemeinsam visualisieren sollten und Daily Standups müssen zur Selbstverständlichkeit werden. Damit wir regelmäßiges Feedback der Kundinnen bekommen, müssen die Teams in Sprints arbeiten und Reviews machen. Aber Moment, mit den alten Stellenbeschreibungen und Funktionen kommen wir da nicht weiter ...



3. Ableitung: Ha, wir müssen natürlich neue Rollen definieren und besetzen, weil für diese Transformation brauchen wir Leute mit dem richtigen Mindset! Die Abteilungsleiterinnen machen wir zu Product Ownern, die Teamleiterinnen zu Scrum Mastern und die Fachleute werden Expertise Owner. Aber wer wird Release Train Engineer? Egal, das können uns sicher die Agile Coaches sagen. Die Verantwortungen müssen klarerweise ganz genau definiert werden — wir brauchen Regeln! Kurz gesagt: Wir brauchen endlich mal wieder eine ordentliche Reorganisation.



Was steht am Ende dieses Ableitungsprozesses? Die gesamte Organisation unterhält sich über so spannende Fragen wie: »Darf der Product Owner bei der Retrospektive dabei sein?« oder: »Ist es erlaubt, dass der Scrum Master operativ im Team mitarbeitet?« Ganz vorzüglich lässt sich auch über **isolierte Meinungen** streiten: »Wir machen sicher nicht **Scrum**, denn da müssen wir mit Timeboxes arbeiten« vs. »Wir machen sicher nicht **Kanban**, das hat keine Timeboxes«.

Ich stehe bei solchen Diskussionen meistens mit offenem Mund da und denke mir nur noch: »HÄÄÄÄ?!?! Was hat das bitte schön mit den **Zielen** zu tun, die ihr erreichen wolltet?«



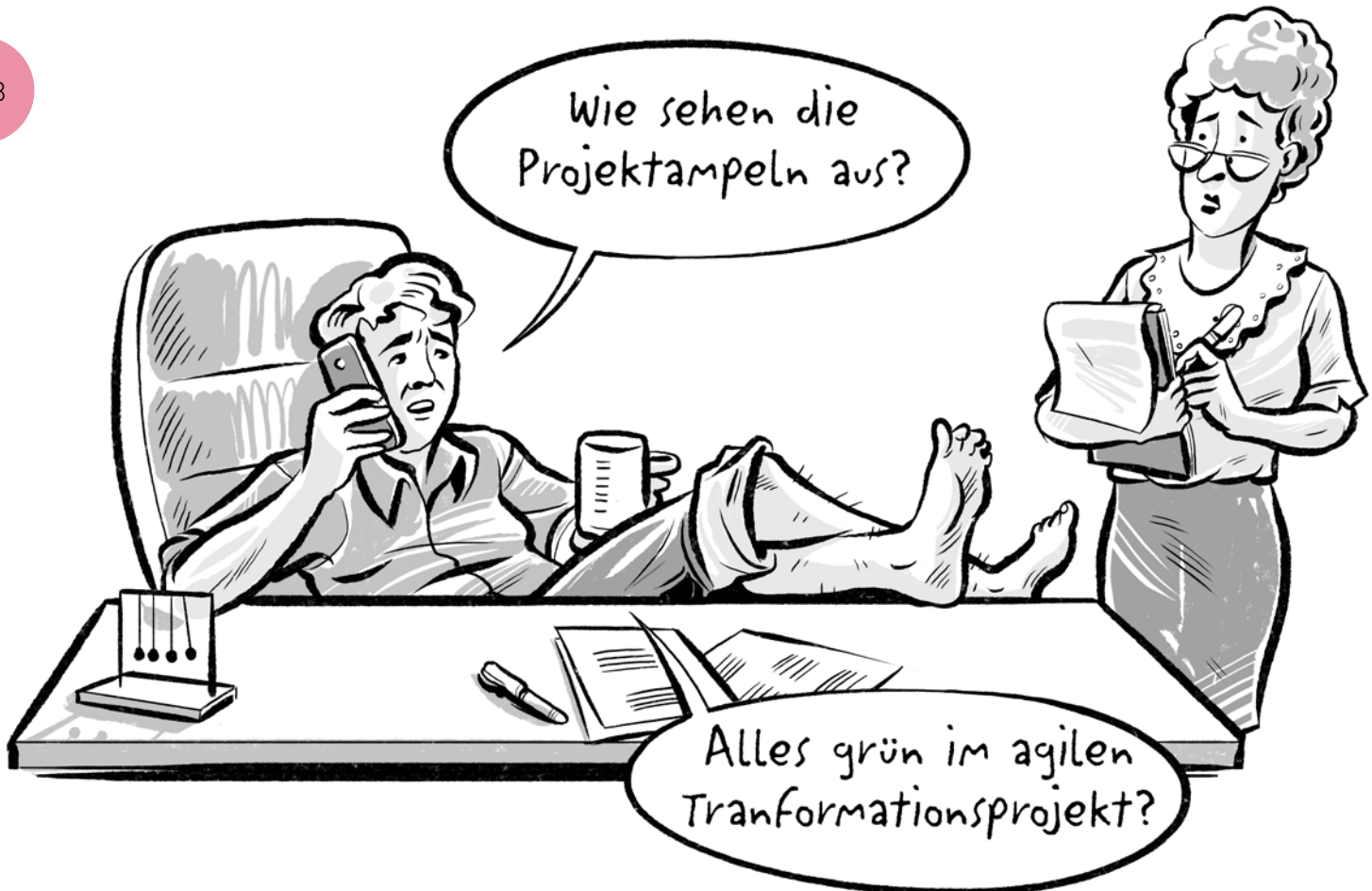
Diese Organisation war in ihren Denkprozessen schon ziemlich früh **falsch abgebogen** und hatte auf diesem Weg **die Mittel und den Zweck** verwechselt. Es war ganz zu Beginn darum gegangen, die Time-to-Market zu verbessern – jetzt aber diskutierten alle über schwachsinnige Regeln, die vor Jahren in irgendeinem agilen Framework niedergeschrieben worden waren.

Das passiert ziemlich oft: Ab dem Zeitpunkt, zu dem das Management Dailys, Retros, crossfunktionale Teams usw. als Anforderungen für die Zielerreichung formuliert, wird die Einführung agiler Arbeitsweisen selbst zum Ziel. Der Fokus – sowohl der Teams als auch des Managements – liegt nur noch darauf, ob alle Vorschriften richtig umgesetzt werden. **Agilität** wird auf das reduziert, was sie nicht sein sollte: eine **Methode**. Es geht nicht mehr um die Frage, was das **Unternehmen** davon hat. Ganz zu schweigen von der **Kundin**, die völlig in den Hintergrund rückt.

DER VERÄNDERUNGSPROZESS ALS »PROJEKT«

Vor dem Workshop hatten mich einige aus dem Management als »der Klaus, der uns bei unserem agilen Projekt helfen wird« begrüßt. Sie erzählten mir, wie sie das agile Projekt angegangen waren, dass das agile Projekt vor allem in puncto Mitarbeiterzufriedenheit Früchte zu tragen schien, aber dass sich das agile Projekt jetzt in einer seltsamen Schiefelage befand.

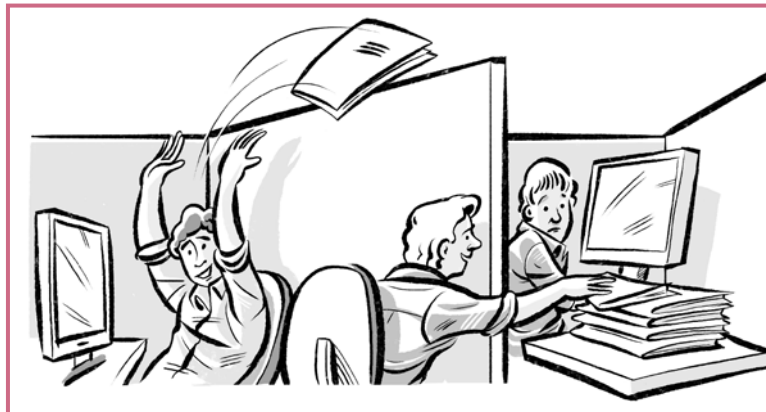
»Projekt«. Ich ahnte, was hier Sache war. Nach der Reorganisation – sorry: Transformation – sollte etwas völlig anderes entstanden sein: etwas Bewegliches, Adaptives, etwas Wow! Da plant man den Veränderungsprozess doch am besten nach den bewährten hausinternen Methoden des Projektmanagements, nicht wahr? Als ließe sich die Transformation – vor allem jene des



»Mindsets« – mit dem Terminkalender abarbeiten. Es war auch in diesem Unternehmen passiert, was ich bereits in vielen Organisationen beobachtet hatte: Während Agilität vom **Pull-Prinzip** lebt, wird versucht, sie nach dem **Push-Prinzip** aus dem Boden zu stampfen – »mach es zu deinem Projekt« würde man bei Hornbach sagen. Zwar konnten die betroffenen Teams selbst die Methoden wählen, mit denen sie arbeiten wollten, ein wenig Pull-Prinzip war hier also vorhanden. Doch der

gesamte Transformationsprozess war als **Wasserfallprojekt** mit **Meilensteinen** und abzuhakenden **To-Dos** konzipiert worden. Ich halte mich gerne von Dogmen fern, allerdings habe ich mit dem folgenden Ansatz die besten Erfahrungen gemacht:

Wenn der Zielzustand die Agilität ist,
sollte bereits der Weg dorthin agil sein.



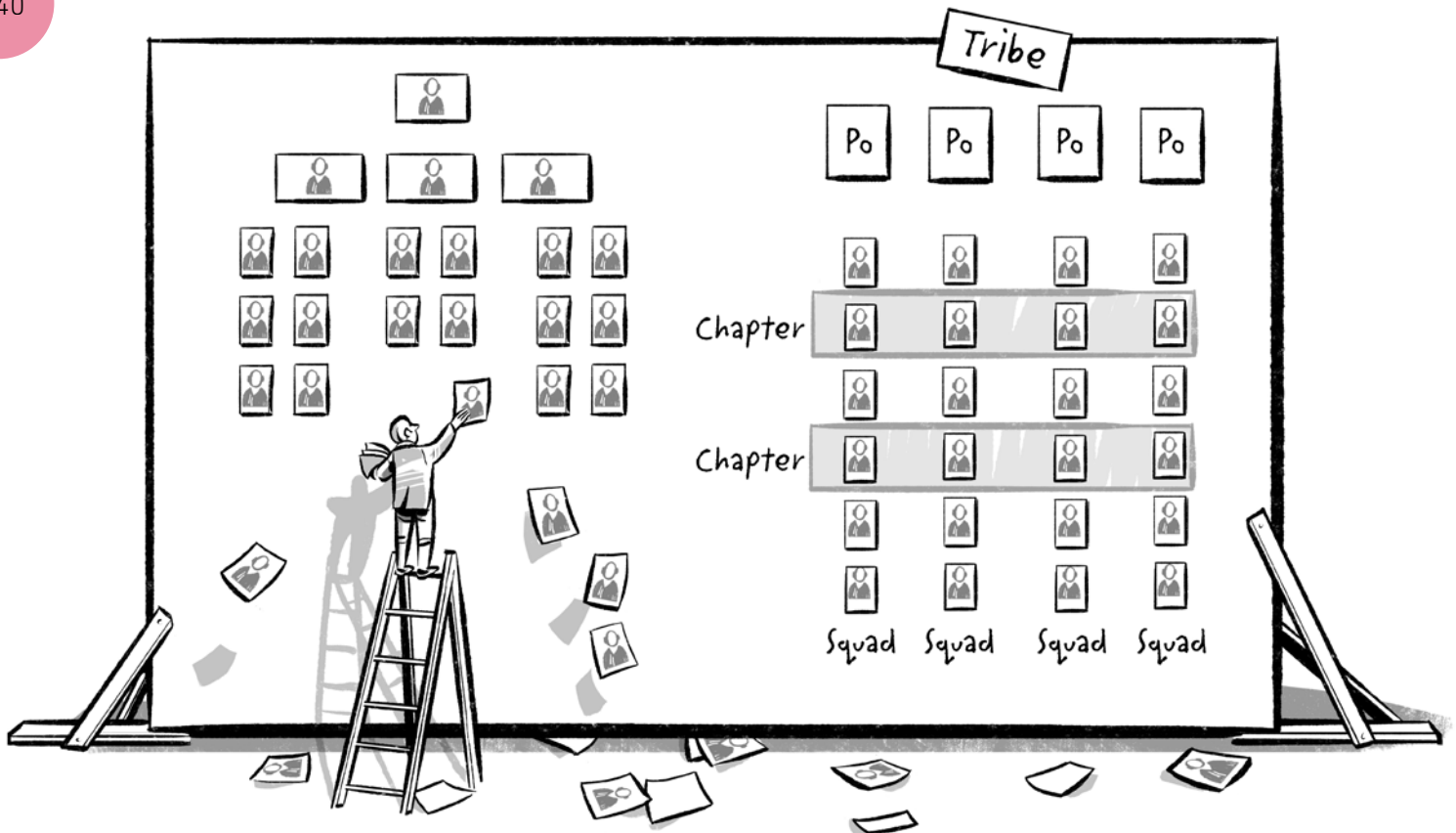
Pull-Prinzip vs. Push-Prinzip

Agile Arbeitsweisen haben sich einiges aus dem Toyota Production System (TPS) abgeschaut. Ein wesentlicher Mechanismus, um den Arbeitsfluss zu steuern, ist das **Pull-Prinzip**: Ein Team holt sich aus den vorgelagerten Stufen erst dann die nächste Arbeit, wenn es die Kapazität dafür hat bzw. andere Arbeiten abgeschlossen hat. In klassisch strukturierten Organisationen wird stattdessen fertige Arbeit einfach in den nächsten Bearbeitungsschritt weitergeschoben (**Push-Prinzip** oder »über den Zaun werfen«).

VERÄNDERUNG IST EIN NEUES ORGANIGRAMM – VERWECHSLUNG VON URSACHE UND WIRKUNG

Wie gerade erwähnt, brauchen Menschen in Veränderungssituationen etwas, woran sie sich festhalten können. Sie wollen sehen, welche Gestalt das Neue haben wird, weil ihnen das die **Illusion von Übersicht- und Vorhersehbarkeit** gibt, sprich: von Sicherheit. Das Greifbarste ist in einer Veränderungssituation immer das Organigramm, daher klammern sich Managerinnen so gerne daran fest. Das heißt: Nicht die **Abläufe** einer Organisation rücken in den Mittelpunkt der Veränderung bzw. Verbesserung, sondern der **Aufbau**.

Ein **vermeintlich agiles Organigramm** entsteht, wenn man die Mitarbeiterinnen einfach einmal in die Luft wirft, ihnen neue Labels umhängt und sie an einer anderen Stelle in der Organisation wieder landen lässt. Fein säuberlich in crossfunktionalen Teams geordnet, deren Mitglieder – das versteht sich von selbst – natürlich gemeinsam in einem Raum sitzen. Wenn in Zukunft Herbert neben Hubert und Maria neben Brigitte sitzt, wird alles gut. Dann geht's!



Fatalerweise gibt es inzwischen eine Reihe **vorgefertigter Organisationsmodelle**, die dem Management zeigen sollen, wie es richtig geht. Im Falle von **Spotify** war es gar nicht beabsichtigt, sämtlichen Unternehmen dieser Welt eine Vorlage zu liefern. Spotify bzw. Henrik Kniberg hat den Fehler gemacht, 2012 über die interne Organisation zu sprechen, die zum damaligen Zeitpunkt für die angestrebten Ziele von Spotify sinnvoll war [Leanability 2017b]. Das Schema dieser »temporären« oder besser gesagt »flüchtigen« Organisation und vor allem coole Bezeichnungen wie **Tribes, Chapters, Squads** und **Gilden** für Organisationseinheiten sind den Leuten in Erinnerung geblieben. Das **Spotify-Modell** zeigt plakativ den Aufbau einer innovativen, agilen Organisation und bedient den Wunsch, Erfolg kopieren zu können.

Die Sache ist nur: Spotify selbst betrachtet seine Aufbauorganisation nicht als Erfolgsgeheimnis, sondern als etwas äußerst Vergängliches und sogar als etwas recht Vernachlässigbares. **Nicht das Aufbaumodell** macht Spotify agil, sondern Spotify ist agil und hat deswegen eine Zeit lang dieses Aufbaumodell gewählt, um spezifische Herausforderungen zu meistern. Heute ist Spotify schon wieder ganz anders aufgebaut. Cliff Hazell – vormals Agile Coach Chapter Lead (sensationelle Bezeichnung, cool, sofort kopieren bitte!) bei Spotify und heute mein Gründungspartner in der Flight Levels Academy – hat in einem Gespräch mit mir einmal Edwards W. Deming frei zitiert [The Deming Institute 2018]: »Jede Organisation ist perfekt für die Ergebnisse gestaltet, die sie liefert.« Wenn eine Organisation also exakt die gleichen Probleme hat, wie Spotify sie 2012 hatte, ist dieses Modell vielleicht empfehlenswert. Vielleicht aber auch eher nicht. Erfolg hängt von der Antwort auf die Frage ab: **Womit** verdienen wir unser Geld und **welches Problem** versuchen wir zu lösen?

Grundsätzlich ist es der Kundin aber wahrscheinlich hochgradig egal, ob Herr Meier in Büro 238 oder in Büro 145 sitzt und Teil einer Gilde ist oder nicht. Als Kunde von Netflix ist mir doch auch gänzlich wurscht, welche Programmiererinnen nebeneinandersitzen und welche hippen Bezeichnungen sie haben. »WILL FILM SCHAUEN« ist das Einzige, was mich als Kunde interessiert. Was mir daher weniger egal ist, sind die Abläufe bei Netflix, die hoffentlich so gestaltet sind, dass ich eben diese Filme jederzeit problemlos anschauen kann. Überraschenderweise werden die Gehälter der Netflix-Mitarbeiterinnen nicht von Netflix bezahlt, sondern von den Kundinnen, die Netflix nutzen. Die Kundin kommt in Organigrammen allerdings nirgends vor.

Richtet man den **Fokus** hingegen auf die **Ablauforganisation** und optimiert man sie permanent auf die Erfüllung der **Kundenbedürfnisse** hin, kann es sein, dass sich auch die Aufbauorganisation irgendwann verändert. Sie orientiert sich dann aber an Notwendigkeiten und aktuellen Erkenntnissen – nicht an Wünschen. »**Agil**« ist bei dieser Herangehensweise etwas, was die Organisation aus ihrer eigenen Entwicklung heraus wird, und nicht etwas, das zu einem Stichtag live gestellt wird.

Eine organisatorische Veränderung sollte bei der Ablauforganisation ansetzen, denn die Erfüllung des Kundenwunsches und genauso die Time-to-Market sind Fragen der gelebten Prozesse, der Zusammenarbeit und der Abhängigkeiten.