

SCHÄFFER
POESCHEL

Teil I

Auf der Suche nach der agilen Organisation

Boris Gloger

1 Es war einmal der Kunde

Meine Frau ist Apothekerin. Sie liebt es, das letzte Quäntchen aus einer Tube herauszupressen, egal ob Zahnpasta, Senf oder Tomatenmark. Weil es Apotheker mit den Quäntchen sehr genau nehmen müssen, haben sie wohl auch dieses Gerät entwickelt, mit dem man wirklich den kleinsten Rest rausholen kann: Tube einlegen, drehen, Tube völlig leer. Einmal erzählte mir meine Frau von den strahlenden Augen einer älteren Dame, die mit einer fast aufgebrauchten Salbentube in die Apotheke gekommen war. Sie wollte sich eine neue holen, natürlich bekam sie die auch. Gleichzeitig bot meine Frau ihr aber auch an, die angebrochene Tube ganz auszuquetschen. Zehn Sekunden später war das erledigt und die Kundin war glücklich – jetzt reichte der Inhalt noch für zwei weitere Tage. Von diesem Wow-Erlebnis, wie es Autor Tom Peters nennen würde, erzählte die Dame ihren Freundinnen. Die Apotheke hat jetzt drei Stammkundinnen mehr.

Eigentlich müsste ich Ihnen jetzt etwas über die unglaubliche Komplexität erzählen, in der sich Unternehmen heute zurechtfinden müssen. So fangen etwa 98 Prozent aller Artikel und Bücher an, wenn es um Changemanagement und Organisationsentwicklung geht. Alles ist so wahnsinnig schnell und unübersichtlich geworden. Ja, natürlich ist es das. Aber es gibt eine Konstante: den Kunden. Sie wissen, diese Menschen, die Produkte kaufen. Aus den unterschiedlichsten Motiven, aber immer deswegen, weil ein Produkt einen persönlichen oder unternehmerischen Zweck besser erfüllt als alle anderen. Auch die Kunden haben sich verändert, selbstverständlich – aber das tun sie mittlerweile seit einigen Jahrtausenden. Klar, traditionelle Apotheken haben einen großen Vorteil: Sie sind nah an ihren Abnehmern. Meine Frau erlebt den Kunden täglich. Ihr Kunde ist meistens auch der Anwender. Sie kann sich innerhalb einer Sekunde eine Lösung, und sei sie noch so klein, überlegen oder ein Produkt anbieten, das bei einem bestimmten Problem hilft. In meiner Beratungswelt, in der Welt der Produktentwicklung im Softwarebereich, treffen meine Mitarbeiter und ich bei großen wie kleinen Firmen genau das Gegenteil an. Wenn wir dort erklären, dass Scrum-Teams – also die Mitarbeiter, die das Produkt erzeugen – den Anwender kennen und sich mit ihm unterhalten können müssen, ernten wir interessante Reaktionen: vom bassen Erstaunen über amüsiertes Grinsen bis hin zu offener Ablehnung. Sofortige Zustimmung erleben wir selten. Wir haben auf etwas Unerhörtes hingewiesen: Darauf, dass Unternehmen Kunden haben. Mit Problemen, für die sie Lösungen suchen.

Wir sollten einem medizintechnischen Unternehmen dabei helfen, die Produktentwicklung mit Scrum zu beschleunigen und zu verbessern. Als ich mir die Mannschaft, die das Produkt entwickelte, anschaute, stellte ich fest: Die meisten hatten das Vorgängerprodukt noch nie im Einsatz in einem Labor gesehen. Sie sollten also ein Gerät entwickeln, von dem sie nicht einmal wussten, wie eine Medizinisch-technische Assistentin es bedient. Geschweige denn, in welchem Kontext dieses Gerät eingesetzt wird. Sicherlich kann man es ihnen erzählen, aber das ist etwas vollkommen anderes, als es selbst zu sehen. Wir erreichten, dass die Teams ein Labor besuchten.

Was mein Team und ich statt der Hinwendung von Unternehmen zum Kunden erleben (und was man auch in den Wirtschaftsmedien zuhauf nachlesen kann), ist die ständige Beschäftigung mit sich selbst. Egal, ob wir mit unseren Seminarteilnehmern diskutieren oder mit den Menschen, denen wir in Veränderungsprojekten begegnen: Sie denken nicht darüber nach, wie sie ihre Kunden zufriedenstellen oder vielleicht sogar völlig happy machen können. In erster Linie geht es immer darum, den eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Welche Veränderungen werden auf den Einzelnen zukommen und wie soll man in diesem neuen Rahmenwerk namens Scrum arbeiten? Erklären wir dann im Laufe des Tages, wie das agile Management-Framework Scrum tatsächlich funktioniert, werden die Gesichter immer länger und blasser. Denn allen wird klar: Um agil zu werden, muss man sich in erster Linie mit dem Draußen beschäftigen, also mit dem Kunden. Statt Nabelschau betreiben, muss der Blick nach außen gerichtet und der andere verstanden werden. Es gilt, die eigenen Arbeitsprozesse so zu verändern, dass sie einen Wert für den Kunden darstellen.

Aber warum ist das so? Warum stellen sich Unternehmen so auf, dass sich ihre Mitarbeiter immer mehr von dem entfernen, was das Unternehmen einmal erfolgreich gemacht hat? Diese Frage stellen wir immer, wenn wir uns mit den CEOs oder Firmengründern treffen. Und immer bekommen wir die gleiche Antwort: Die Gründer kannten ihre Kunden, sie kannten den Markt, und sie wollten für diesen einen Kunden etwas erzeugen. Mit diesem Gedanken haben es viele Unternehmen an die Spitze gebracht und gleichzeitig ist auf dem Weg dorthin der ursprüngliche Gedanke verloren gegangen.

Worüber wir hier reden, ist nicht mit dem Servicemantra der 1990er-Jahre zu lösen, denn es geht um die Produktentwicklung. Mit unseren Beobachtungen sind wir nicht allein. Auch Reinhard Sprenger oder Stephen Denning kommen in ihren Büchern über »Radikales Management« zu ähnlichen Befunden (*Sprenger 2012, Denning 2010*): Dank der Fixierung auf Kostensenkung und Shareholder-Value ist der Fokus auf den Kunden verschwunden. Trends zu setzen schaffen nur wenige, neue Arbeitsplätze zu schaffen noch viel weniger. Stattdessen wurde in den letzten zwei Jahrzehnten massenhaft Produktionswissen durch Offshoring ausgelagert, um nicht zu sagen: auf Nimmerwiedersehen verscherbelt.¹ Wo kein Wissen, da keine Innovation. Schon Peter Drucker schrieb in *Management*: »Because its purpose to create a customer, the business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results, all the rest are costs.« (Drucker 1985, S. 57) Schon wieder geht es um den Kunden!

1 Die Folgen übermäßigen und kaum noch zu kontrollierenden Outsourcings hat Stephen Denning sehr gut anhand des »Dreamliner« von Boeing unter die Lupe genommen. In seinem Forbes-Blogartikel *The Boeing Debacle: Seven Lessons every CEO must learn* (Denning 2013) beschreibt er die zahllosen Abstimmungsschwierigkeiten, die schlussendlich zur unglaublichen Pannenserie geführt haben.

1.2 Wurzeln der Agilität

Das Gefährliche an Modewörtern ist, dass sie manchmal Tatsachen verschleiern. Meistens die Tatsache, dass es sich nicht um etwas grundlegend Neues handelt, sondern dass wir irgendwann – ebenfalls im Sog von Modeerscheinungen – von einem richtigen Weg und von unserem gesunden Menschenverstand abgekommen sind. Genau so verhält es sich auch mit der »Agilität«: Von der Software- über die Automobilindustrie bis zur Medizintechnik wollen Manager ihre Unternehmen heute agil machen. Wie bei vielen Trends der vergangenen Jahre beschäftigen sich viele Organisationen aber nicht mit den zugrunde liegenden Ideen. Viele wollen den schnellen Erfolg durch eine Methode, in unserem Fall Scrum, aber ohne die dazugehörigen Mühen. Wenn sich der Erfolg nicht einstellt, ist die Methode schuld – nicht der Umstand, dass man die dafür nötigen Veränderungen von Strukturen und Rahmenbedingungen nicht mit aller Konsequenz durchgeführt hat. Wenn eine agile Transition scheitert, dann meistens am mangelnden Glauben an die Sache und durch die Fehlannahme, dass sich erfolgreiche Veränderung an Terminpläne hält. Sie ist nicht einfach irgendwann beendet. »Agilität« ist eine Haltung – und eine Haltung gibt man nicht nach Büroschluss ab.

Aber zurück zu der Tatsache, dass Agilität nichts Neues ist. Kennen Sie Kelly Johnson? 1943, als Adolf Hitler an seinen Wunderwaffen basteln ließ, bekam der Konstrukteur von Lockheed Martin einen unmöglichen Auftrag: In 180 Tagen sollte er mit seiner Mannschaft einen völlig neuen Kampffjet bauen. Unmöglich? Kelly Johnson ist einfach so vorgegangen: Alle dafür notwendigen Ingenieure in ein Zelt packen, bürokratische Störungen fernhalten und die Experten *selbstorganisiert* machen lassen und sie in Kontakt mit den Nutzern bringen: mit den Piloten. Ergebnis: Die P-80, fertig entwickelt nach 143 Tagen und die Geburt von »Skunk Works«, der weitgehend autarken, bürokratiefreien Entwicklungsumgebung für radikale Innovationen bei Lockheed Martin.

Auch in der Softwareindustrie, von der die agile Welle angestoßen wurde, sind sogenannte agile Softwareentwicklungsmethoden im Grunde eine Wiederentdeckung. Ebenfalls ausgehend von der Rüstungsindustrie und den Erfahrungen des Mercury-Programms der NASA, in dem einige ihrer Softwareentwickler mitgearbeitet hatten, setzte die IBM Federal Systems Division lange Zeit auf iterative und inkrementelle Entwicklung (IID) (vgl. Larman, Basili 2003): Die Teams arbeiteten in sehr fokussierten, kurzen und zeitlich genau bemessenen Iterationen, also der wiederholten Anwendung des gleichen Prozesses. Daran schlossen sich Review-Phasen an und mit den erkannten Änderungsnotwendigkeiten ging es in die nächste Iteration. In einem internen Report an das IBM-Management schrieb M.M. Lehmann 1969 über die Vorteile von IID: »*The basic approach recognizes the futility of separating design, evaluation, and documentation processes in software-system design. The design process is structured by an expanding model seeded by a formal definition of the system, which provides a first, executable, functional model. It is tested and further expanded through a sequence of models, that develop an increasing amount of function and an increasing amount of detail as to how that function is to be executed. Ultimately, the model becomes the system.*« (Larman, Basili 2003, S. 48) Das IID-Modell fiel gegen Ende der 1970er-Jahre einem neuen militärischen Standard der Soft-

warentwicklung zum Opfer, der das sequenziell ausgelegte Wasserfallmodell der Entwicklung favorisierte (aber belassen wir es aus historischer Sicht einmal dabei).

Eines sticht bei den zahlreichen »agilen« Beispielen im Artikel von Larman und Basili besonders ins Auge: Es handelt sich keineswegs um triviale »Produkte«. Den Weltraum zu erobern oder einen Weltkrieg zu gewinnen, kann man wohl zur Gattung der komplexen Unterfangen zählen. Es waren Riesenprojekte, mit Hunderten involvierten Personen, und meistens hing von diesen Projekten das Leben von Menschen ab. Möglicherweise war die Welt damals wirklich einfacher, möglicherweise waren die Menschen noch nicht so verkopft wie heute. Jedenfalls gingen sie mit einem Prinzip ans Werk, das heute noch gültig ist, wenn man es mit komplexen Projekten zu tun bekommt:

Fokussiere das Problem und dann zerlege es in kleine, überschaubare Einheiten. Arbeite eng mit dem Anwender zusammen und verbessere so Schritt für Schritt dein Produkt.

Versuche, der iterativ-inkrementellen Softwareentwicklung zu einem Comeback zu verhelfen, gab es immer wieder. Der wirkliche Durchbruch gelang aber erst Ende der 1990er-Jahre, als Software-Projekte so unübersichtlich geworden waren und die Entwickler unter einem solchen Leidensdruck standen, dass sie mit dem »Agile Manifesto« lauthals »Stopp!« schrien. 2001 trafen sich 17 Software-Entwickler – allesamt Koryphäen ihrer Zunft – und definierten ihren Zugang zu einer Form der Softwareentwicklung, in deren Zentrum die enge Zusammenarbeit zwischen Entwickler und Kunden steht.

Manifest der agilen Softwareentwicklung

*Wir zeigen bessere Wege auf, um Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.*

Durch unsere Arbeit haben wir folgende Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,

messen wir den Dingen auf der linken Seite größeren Wert bei.

(www.agilemanifesto.org; Übersetzung des Verfassers)

Das Agile Manifesto fußt auf zwölf Prinzipien, die sich in den Rollen, Meetings und Artefakten von Scrum widerspiegeln und damit auch den Kern der agilen Organisation in sich tragen (www.agilemanifesto.org/principles.html):

1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
4. Business people and developers must work together daily throughout the project.
5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
7. Working software is the primary measure of progress.
8. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
9. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
10. Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.
11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
12. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

»Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge«

Schauen Sie einmal auf Ihre eigene Projektpraxis: Wie oft erleben Sie, dass man nur einmal hätte miteinander reden müssen, um viele Wege abzukürzen, effektiver miteinander zu arbeiten und schneller ans Ziel zu kommen? Wie oft erleben Sie, dass die Ihnen zur Verfügung stehenden Prozesse Ihre Arbeit eher behindern als sie zu erleichtern?

Alle agilen Entwicklungsprozesse gehen davon aus, dass die Teammitglieder und alle anderen Stakeholder miteinander reden und sich ständig austauschen müssen, um ein wirklich gutes Produkt liefern zu können. Dabei ist es für die Selbstorganisation wesentlich, den Einzelnen zu respektieren und anzuerkennen, dass er sich von allen anderen unterscheidet. Es ist selbstverständlich, dass Teams mit klar definierten Prozessen und guten Entwicklungswerkzeugen arbeiten. Aber: Prozesse und Instrumente dürfen nicht wichtiger als die Interaktionen und die Individuen werden.

Dieses Statement wird oft missverstanden und so ausgelegt, als dürften Teammitglieder plötzlich alles tun, als seien alle Dämme gebrochen und als dürfe man zum Beispiel an Scrum-Teams von außen keine Anforderungen stellen. Aber dem ist natürlich nicht so. Gerade das Management stark hierarchischer Organisationskulturen empfindet diesen Satz des Agile Manifesto als Bedrohung. Natürlich hatten viele Softwareentwickler, als sie mit Scrum in Berührung kamen, genau diese Einstellung. Scrum sagt ihnen nicht, wie sie zu arbeiten haben. In Scrum geht man davon aus, dass Entwickler ihren gesunden Menschenverstand einsetzen und die notwendigen professionellen Schritte unternehmen, damit das Produkt geliefert werden kann. Dieser Gedanke folgt dem Prinzip der Selbstorganisation: Das Wesen der Selbstorganisation ist, dass innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen kreative Freiheit erlaubt ist, ja diese sogar erst auf diese Weise entstehen kann.

Dabei gelten Anforderungen, Richtlinien und Notwendigkeiten, die zu beachten sind. Sie können ja auch nicht ein Auto bauen lassen und sagen: »Soll das Team mal machen, wir sehen dann schon, was dabei rauskommt.« Das würde niemand tun, denn der Wagen

muss so gebaut werden, dass er alle gesetzlichen Richtlinien und physikalischen Gegebenheiten berücksichtigt.

Die nächste Fehlannahme besteht darin, der Kunde dürfe in einem Scrum-Projekt nicht mehr definieren, was der Auftrag ist. Auch das ist Unsinn. Diese Fehlinterpretationen hat es häufig gegeben, und selbstverständlich gab es auch in der Geschichte Scrums Fehlschläge, weil Menschen, die Scrum nutzen wollten, mit diesen falschen Ideen gestartet waren. Scrum-Projekte können gerade deshalb nicht den Erfolg bringen, der möglich wäre. Die einfache Schlussfolgerung lautet dann, dass das Scheitern an der Methode liege, anstatt genau hinzusehen.

Tipp

Menschen sind nur erfolgreich, wenn sie miteinander reden. Und zwar innerhalb von Prozessen, die hilfreich sind, und wenn sie dabei Instrumente einsetzen, mit denen sie ihre Ergebnisse schneller erreichen können.

»Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation«

Kein Satz der agilen Welt wurde und wird häufiger missverstanden als dieser. Er wird gerne und bewusst falsch ausgelegt und macht viele Entwicklungsteams angreifbar. Immer wieder hören wir von Kunden und Partnern, dass Teams nichts dokumentieren, denn schließlich machen sie ja Scrum. Betrachten wir das zugrunde liegende Problem: Dokumentieren Sie gerne? Schreiben Sie gerne Berichte und notieren Sie leidenschaftlich gerne, was passiert ist? Wie viele Dokumente sind nicht aktuell, weil sie nur für den Aktenschrank geschrieben wurden? Sie bewirken nicht, dass ein gutes oder besseres Produkt entsteht. Viele Menschen sehen Dokumentation als ein nutzloses Nebenprodukt, das ihnen nicht zwangsläufig dabei hilft, ihre Arbeit sinnvoll zu erledigen. Dokumentation ist nur dann sinnvoll, wenn ein anderer Mensch seine Arbeit im Anschluss schneller und effizienter erledigen kann.

Es gibt Dokumente, die alle für sinnvoll halten, die notwendig sind. Ein Arztbrief ist zum Beispiel nötig, damit im Krankenhaus alle anderen wissen, wie man einem Patienten helfen muss. Die Baupläne eines Architekten sind wichtig, weil sich daran die Arbeit auf einer Baustelle ausrichtet. In der Softwareentwicklung ist eine Dokumentation sehr sinnvoll, die es dem Kunden erlaubt, die Arbeiten an seinem Software-Inkrement an einen anderen Dienstleister weiterzugeben, wenn die Beziehungen zum ersten Dienstleister abgekühlt sind oder jener beschließt, ein Produkt aufzulassen. Diese Dokumentation stellt sicher, dass Menschen weitermachen können, wo andere aufgehört haben.

Notwendige Dokumentation muss erstellt werden. Und zwar vom Scrum-Team selbst oder in einer großen Entwicklungsabteilung von den Support-Teams, die die Scrum-Teams unterstützen.

Was will dieser Satz des Agile Manifesto sagen? Am Ende darf der Projekterfolg nicht nur daran gemessen werden, ob der Bauplan erstellt wurde oder die Diagnose des Arztes vorliegt. Das Dokument ist nicht das Produkt. Also misst sich auch der Produkterfolg nicht daran, ob die laut Prozess korrekten Dokumente geschrieben wurden.

»Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen«

Dieses Prinzip bedeutet nicht, dass keine Verträge geschlossen oder ausgehandelt werden sollen. Es ist so zu verstehen: Natürlich benötigt man Verträge. Gemeinsam klar und deutlich festzulegen, wie man miteinander arbeiten will, ist sinnvoll. Zu regeln, wie hoch die Bezahlung ist und wie gezahlt werden soll, darüber nachzudenken, was passiert, wenn eine der Parteien nicht mehr so mitarbeitet, wie man ursprünglich wollte – all das ist sinnvoll und muss getan werden.

Doch selbst der beste Vertrag muss nicht dazu führen, dass man auch gemeinsam am Projekterfolg teilhat. Gerade in der Softwareindustrie werden IT- und Softwareentwicklungsabteilungen gerne als Dienstleister gesehen. Auch die Lieferanten von Software werden klassisch in die Ecke des Dienstleisters gestellt – und dort bleiben sie stehen, ohne ausreichende Informationen, um ihre Arbeit zielgerichtet und erfolgreich durchzuführen. Allerdings zeigt sich in der Softwareentwicklung seit Jahren, dass nur jene Projekte erfolgreich verlaufen, bei denen die, die eine Software schreiben, und die, die das Produkt haben wollen, eng zusammenarbeiten. Immer wieder wird deutlich, dass Kunden die Produkte, die sie wirklich brauchen, nur bekommen, wenn sie sich einbringen und aktiv mitwirken, wenn sie während des Projekts als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Die Funktionalitäten, die ihnen das Arbeiten erleichtern, erhalten sie dann, wenn sie den Entwicklungsteams zur Seite stehen. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Wenn sich die Vertragspartner verstehen und gemeinsam Erfolg haben wollen, dann ist die Wahrscheinlichkeit extrem hoch, dass das gelieferte Produkt zufriedenstellend ist. Somit ist es wichtig, die Mitwirkungspflichten des Auftraggebers umfassend zu beschreiben und den kooperativen Ansatz zu unterstreichen, ohne dem Auftragnehmer die Verantwortung für die Qualität zu nehmen.

Das Gesagte weist auf das Prinzip Respekt hin: »Wir gehen respektvoll miteinander um.« Der Kunde versucht nicht, den Dienstleister auszuquetschen, und der Dienstleister will den Kunden nicht über den Tisch ziehen.

»Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans«

Sofort springt die Aufmerksamkeit auf das letzte Wort: Plan. Dieses Wertepaar wird häufig so ausgelegt, als gäbe es bei agilen Projekten und bei der agilen Produktentwicklung keine Pläne, als gäbe es nur das Chaos: Niemand weiß, was man bekommt, und niemand kann sagen, wie kostspielig das Projekt oder das Produkt sein wird.

Diese Interpretation ist falsch. Bei agilen Projekten wird sogar noch öfter und konkreter geplant als bei traditionellen Verfahren. Insgesamt gibt es dabei fünf Ebenen:

1. Vision,
2. Roadmap,
3. Release,

4. Sprints/Iteration,
5. tägliche Arbeit.

Agile Methodiker haben dafür unzählige Planungsverfahren und Werkzeuge entwickelt. Es beginnt z. B. mit klaren Vorstellungen darüber, wie man eine Vision erzeugt und wie man daraus Release-Pläne macht. Außerdem gibt es konkrete Handlungsanweisungen dafür, wie ein Sprint Planning abzuhalten ist.

Auf allen Ebenen ist den Beteiligten klar, dass jede dieser Aktivitäten iterativ wiederholt wird und der Plan kontinuierlich angepasst werden muss. Das Entwicklungsteam plant jeden Tag, um gemeinsam das Sprint-Ziel zu erreichen. Während des Sprints sprechen Entwicklungsteam und Product Owner darüber (oder anders ausgedrückt: Sie planen gemeinsam), wie der nächste Sprint durchgeführt wird. Zu Beginn eines Release sprechen Scrum-Team und Kunden darüber, was in dem nun anstehenden Release produziert werden soll. Der Product Owner und die Kunden reden während des gerade laufenden Release darüber, wie das Produkt auf längere Sicht weiterentwickelt werden soll: Product Roadmap und die Vision des Produkts werden am Markt überprüft, und gegebenenfalls wird gemeinsam eine tragfähigere Vision für das Produkt generiert. Der gesamte Planungsprozess ist dabei im Idealfall sehr transparent. Für jeden dieser Prozesse gibt es eigene Visualisierungstechniken und Moderationsmethoden, um die Kommunikation zwischen den Parteien möglichst effektiv zu gestalten. Keinen Plan haben? Das geht auch in der agilen Entwicklung nicht.

Bei der Agilität, so wie sie die Verfasser des Manifests und die »Väter« diverser agiler Methoden und Frameworks definiert haben (wie auch mein Team und ich sie sehen), haben wir es bei Scrum und anderen Methoden also nicht nur mit einem ziemlich cleveren Komplexitäts-Handling zu tun. Agilität ist zum einen eine Sache von Werten und Prinzipien. Und zum anderen nimmt sie den Einzelnen in die Verantwortung. Genau das macht eine Transition zum Kraftakt, was wir später noch sehen werden.

Kennzeichen einer agilen Organisation

Welche Rückschlüsse können wir aus den Prinzipien des Agilen Manifests für die agile Organisation ziehen? Die agile Organisation ist eine nach außen gerichtete Organisation! Sie stellt den Kunden in den Mittelpunkt, statt sich ständig mit sich selbst zu beschäftigen und schafft für den Kunden den WOW-Effekt. Dieser wird sich dann einstellen, wenn der Kunde die Lösung für ein Problem bekommt, das er noch gar nicht kennt oder noch nicht wahrgenommen hat. Eine agile Organisation ist eine Organisation, die alle internen Prozesse darauf ausrichtet, das richtige Produkt dann, wenn es gebraucht wird, zu liefern. Deshalb ist sie so strukturiert, dass sie auf die Anforderungen von außen sofort reagieren kann. Sie bewegt sich immer schneller als die Kundenbedürfnisse wachsen können und denkt, was sich der Kunde noch gar nicht vorstellen kann. Dazu muss aber die Arbeitsumgebung menschengerecht gestaltet sein – also kreativ, anregend und sozial.

Unternehmen, die das verstanden haben, hören auf, ständig die Mitarbeiter und lokale interne Prozesse zu optimieren. Sie optimieren aus der Sicht des Kunden das gesamte Liefersystem und haben dabei die gesamte Wertschöpfung im Blick. Diesen Gedanken

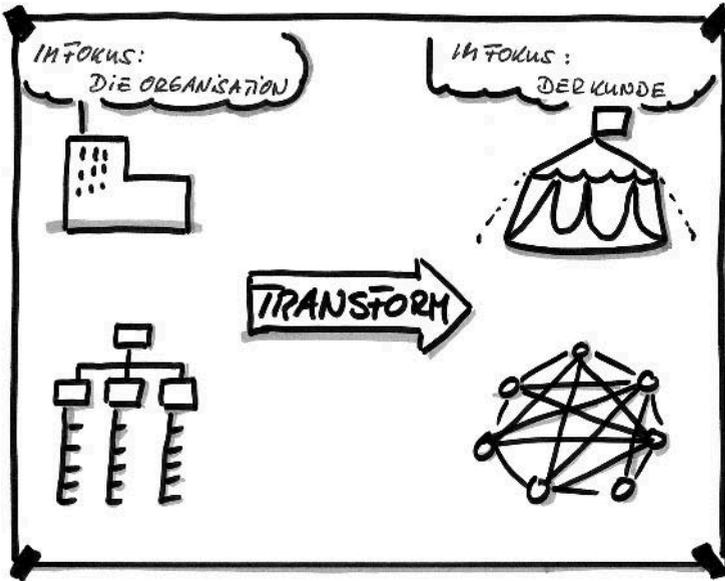


Abb. 1:
Vom Fokus auf
die Organisation
zum Fokus auf
den Kunden

finden wir bereits sehr deutlich in den Arbeiten von Eliyahu Goldratt: Er legt schon in *The Goal* dar, dass die Effektivität eines Unternehmens nur dann steigen kann, wenn nicht alle internen Prozesse effizient gestaltet werden, sondern nur die, die den gegenwärtigen Flaschenhals (Bottleneck) bezogen auf den Gesamterfolg bilden. (vgl. Goldratt, Cox 2004) Reinhard Sprenger stößt ins gleiche Horn, wenn er in *Radikal führen* schreibt: »Ein Unternehmen ist dann gut geführt, wenn es gute Produkte erzeugt und diese zu fairen, marktgebildeten Preisen anbietet. (...) Die Probleme unserer Kunden, das ist das Geheimnis langfristigen Erfolges. Die Kundenproblematik sich zu eigen machen, wirklich immer wieder neu zu eigen zu machen – und immer wieder vom Problem, niemals von der Lösung her zu denken.« (Sprenger 2012, Kindle Edition Pos. 539f.)

Um das zu können, muss einem agilen Unternehmen gelingen, was traditionellen Unternehmen nach einiger Zeit nicht mehr gelingt: Die Mitarbeiter ausrichten – auf den Markt und die sich dort ständig verändernden Bedingungen. Die Frage lautet also: Wie kann man die Probleme des Kunden zu den Menschen bringen, die Produkte bauen sollen?

1.3 Im Konflikt – der Einzelne und das Unternehmen

Wirklich gut funktioniert in vielen Unternehmen die »Produktion« von demotivierten Mitarbeitern, die unter Burn-out oder Bore-out leiden. Keine gute Voraussetzung, wenn die Devise »Innovation, Effektivität und Wachstum« lautet und der Nachschub an qualifizierten Mitarbeitern ins Stocken gerät. Viele Unternehmen versuchen sich damit zu helfen, die eigenen Mitarbeiter zu effizienteren »Arbeitern« zu machen, was an sich eine vollkommen logische Überlegung des klassischen Managements ist. Doch wie immer, wenn man

mit dem Denken aus dem Industriezeitalter an diese Frage herangeht, kommen dabei Lösungen heraus, die ebenfalls aus der Wende zum 20. Jahrhundert stammen könnten. Es wird kontrolliert, motiviert, reportet und kostenoptimiert, statt eine kreative Atmosphäre zu schaffen, in der sich Menschen gerne *von selbst* einbringen. Die Folge ist eine kalte Produktionslandschaft: talentgemanagt bis zum Anschlag, teamgebildet bis zum Gehtnichtmehr, ihres eigenen Schreibtisches beraubt, mit dem Rollcontainer auf der Reise durch kollegiales Niemandsland. In ihrem Dokumentarfilm *Work hard, play hard* skizziert Carmen Losmann diese seelenlose, schöne neue Arbeitswelt. Die *Zeit* titelte dazu: »In der Endlosschleife des Optimierungsgequatsches« (*Fries, Zeit online April 2012*). Von optimierungsgееichten Unternehmensberatern wird in diesem Film über die Mitarbeiter gesprochen, nicht *mit* ihnen. Diese werden nach den Notwendigkeiten des Marktes, nicht ihrer Persönlichkeit entsprechend weiterentwickelt. Es sind die Berater und Coaches, die das Zepter der Organisationsentwicklung fest in der Hand halten. Weitgehend unsichtbar ist das Management. Seine Aufgabe, unter anderem Menschen zu führen und ihnen bei der Entfaltung persönlicher Stärken zu helfen, lagert es aus – an die Berater.

Filme wie jene von Losmann sind Ausdruck zunehmender Kritik am Geschäft mit der »Ressource« Mensch. Diese Frage muss sich jeder Organisationsentwickler und damit auch jeder Scrum-Berater, der eine Organisation agil machen will, stellen: »Machen wir uns zu willfähigen Werkzeugen, indem wir mit noch besseren, weil subtileren Methoden eine neue Form der Ausbeutung vom Mitarbeitern ermöglichen, statt uns in den Dienst der Menschen zu stellen, für die wir diese Organisation verändern wollen?« Wenn Organisations- und Mitarbeiterentwicklung so verstanden wird, wie es Losmann deutlich macht, dann ist unsere Antwort: »Ja!« Diese Coaches und Berater haben den Menschen trotz aller Sozialrhetorik nur als Ressource im Blick.

Von diesem Bild und diesem Anspruch der Organisationsentwicklung distanzieren sich meine Mitstreiter und ich. Aber natürlich wollen wir Unternehmen entwickeln, sonst wäre dieses Buch nicht entstanden. Dies gelingt nicht ohne eine veränderte Sichtweise darauf, was die Aufgabe des Managers in einer agilen Organisation ist. Wir als Berater wollen Unternehmen auf ihr eigenes Produkt hin entwickeln und Mitarbeitern durch ein neu verstandenes Management die Möglichkeit bieten, sich in Unternehmen kreativ und erfüllend einzubringen. So verstanden ist Scrum keine neue Karotte, die den Esel lockt, sondern ein Weg, die Freude an der eigenen Arbeit wiederzufinden.

Neue Umstände, altes Verhalten

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern hat sich seit der industriellen Revolution noch nicht grundlegend geändert. Der Einzelne erzeugt einen Mehrwert für das Unternehmen, hat selbst aber nicht zwangsläufig etwas davon, vom regelmäßigen Einkommen abgesehen. Um der Ausbeutung der Arbeiter Einhalt zu gebieten, wurden seinerzeit die Gewerkschaften gegründet, denn ein schlagkräftiges Argument der Unternehmer war immer: »Wenn ihr nicht arbeiten wollt, dann gibt es genug andere, die es tun.« Das Argument ist alt, aber gut, denn heute wird es sehr effektiv gegenüber Hochschulabsolventen genutzt. Angeblich hat der Einzelne in unserer Gesellschaft nur dann eine Chance auf Karriere und Glück, wenn er sich ständig weiterbildet – das meistens

nach den Wünschen anderer – um ein Soll-Profil zu erfüllen. Was die »wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens« zu hören bekommen, ist ein oft künstlich erzeugter Mangel: Arbeitsplätze seien rar, die Aufstiegschancen begrenzt, und wie beim Spiel *Die Reise nach Jerusalem* befinden wir uns alle im Wettkampf um die Plätze, von denen es immer einen zu wenig gibt.

Dabei ist das blanker Unfug. In den westlichen Industrienationen gibt es zu wenige Arbeitskräfte. Genau genommen muss niemand Angst haben, seine Chance auf das Lebensglück zu verpassen. Der deutsche Philosoph und Publizist Richard David Precht sagte im Zuge eines Gesprächs mit dem Neurobiologen Gerald Hüther (ZDF-Sendereihe *Precht*: »Macht lernen dumm?«, Sendung vom 2. September 2012) treffend: *»Wobei ja heute ein gewisser Wahn darin besteht, dass die heutigen Eltern glauben, dass ihre Kinder eine wahnsinnig harte Zukunft haben werden, etwa in Konkurrenz gegen die chinesischen Kinder und vieles andere mehr. In Wahrheit hat es doch wahrscheinlich noch nie eine Generation von Kindern gegeben, die es so einfach hat. So einfach hat, später einen guten Beruf zu finden. Ich meine, heute sind in den Schulen sechs Millionen weniger Kinder als zu der Zeit als ich geboren wurde. 1964 war der geburtenstärkste Jahrgang der Bundesrepublik. Das war eine Generation, wo es nicht einmal Lehrstellen gab. Heute sieht es eigentlich so aus, dass alle diese Kinder, also auch diese 80 Prozent der Abiturienten, die wir ja gerade ausgesponnen haben, eigentlich alle gebraucht werden. Und trotzdem tobt in der Mentalität der Menschen ein Verdrängungswettkampf, ein Darwinismus um den Platz, gutes Abitur, bester Zugang zur Universität, der eigentlich gar nicht mehr zeitgemäß ist, aber von denen diese Eltern glauben, es sei die Zukunft.«* Das von Precht angesprochene Bild ist schon Realität und gilt nicht nur für Abiturienten und Studenten. Wo sind die guten Handwerker, die nichts zu tun haben? Es gibt sie nicht. Die Auftragsbücher sind voll, aber es fehlt der Nachwuchs. Im Februar 2013 berichteten die österreichischen Medien, dass sich die ausbildenden Betriebe um Lehrlinge reißen, weil es einfach zu wenige 15-Jährige gibt. Gleichzeitig gibt es 9.000 Jugendliche, die lieber einen Ausbildungsplatz nicht annehmen, weil sie dafür an einen anderen Ort ziehen müssten.

Ein anderes Indiz, das eher einen Mangel als einen Überschuss an Jugendlichen und Absolventen verrät: Wieso entwickeln Unternehmen ihre Mitarbeiter? Doch nicht, weil es an der nächsten Ecke Ersatz für sie gibt. Auch nicht, weil Unternehmen ihre Angestellten unbedingt ausbilden wollen. Sie tun es, weil sie die Arbeitskräfte, die sie brauchen, am Markt nicht finden. Damit Unternehmen in einer Wissens- oder Informationsgesellschaft wachsen können, muss aber auch die Zahl ihrer Wissensmitarbeiter wachsen. Beratungsdienstleister oder High-Tech-Firmen können nicht so schnell wachsen, wie sie es gerne würden, weil ihnen die Mitarbeiter fehlen. Absolventen von Elite-Universitäten werden von Unternehmensberatungen und Großbanken mit Einstiegsgehältern ab 165.000 Dollar pro Jahr gelockt. Wirtschaftskanzleien in Deutschland zahlen den besten 900 Absolventen Einstiegsgehälter, die jeden Familienvater, der als Krankenpfleger, Stationsarzt, Buchhalter oder Bankangestellter arbeitet, vor Wut kochen lassen müssten. Diese jungen Menschen sind gerade mal 25 Jahre alt und verdienen besser als Menschen, die seit Jahrzehnten ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten. Aber das reicht noch nicht. Der Anspruch dieser Absolventen hört mit dem Geld nicht auf:

»Das Gehalt ist ein wichtiges, aber nicht das entscheidende Kriterium«, beobachtet Thorsten Reinhard, Personalpartner der Kanzlei Noerr. »Am Ende entscheidet – wie so viele Bewerber es formulieren – der Bauch.« Kilian Helmreich, Gesellschaftsrechtler der Kanzlei Latham & Watkins, sagt es drastischer: »Einige tausend Euro mehr oder weniger geben nicht mehr den Ausschlag.« Viel wichtiger sind in den vergangenen Jahren ganz andere Kriterien geworden, wie die Umfrage dieser Zeitung ergeben hat: eine gute Arbeitsatmosphäre in einem international ausgerichteten Umfeld, interessante Mandate, der gute Ruf einer Kanzlei, die Möglichkeit von Auslandsaufenthalten und Sabbaticals – und nicht zuletzt Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das betreffe sowohl die normalen Arbeitszeiten als auch störungsfreie Wochenenden, Urlaube oder Feierabende sowie die Flexibilität, von zu Hause arbeiten zu können, zählt Noerr auf. Einige Kanzleien bieten inzwischen Unterstützung bei der Kinderbetreuung an, entweder mit einem eigenen Kindergarten wie Clifford Chance oder durch eine Kooperation mit einer privaten Einrichtung wie Baker & McKenzie.« (Budras, FAZ online, 4.08.2013)

Unternehmen, die früher diese Gehälter wegen äußerst harter Arbeitsbedingungen gezahlt haben, sollen nun eine Arbeitsumgebung bieten, die eigentlich als normal angesehen werden könnte – und darüber hinaus diese Entlohnung zahlen. Das geht nur, wenn die Mitarbeiter um ein Vielfaches produktiver werden, als sie es bisher waren, oder?

Das optimierte Individuum. Das Topmanagement vieler Unternehmen steht vor einem Dilemma: Weil Unternehmen sich solche (Arbeits-)Bedingungen für ihre Mitarbeiter nur leisten können, wenn die Arbeit zu besseren Resultaten führt, müssen sie Change-Prozesse anstoßen, um noch mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszuholen. Versuche, dies zu tun, funktionieren anscheinend nicht. Die Frage lautet also, wie dies zu geschehen habe. Die klassischen Beratungsansätze dazu greifen in ihren Bemühungen zu kurz – obwohl sie ihre Ursprünge in der Gruppendynamik haben, mit Elementen des NLPs versehen, mit lösungsorientierten Ansätzen garniert und in den Dienstleistungsbereichen neuerdings sogar mit Aspekten des Lean Management angereichert sind. Sie bleiben stecken.

Ursache dafür ist die in unserem kollektiven Bewusstsein vorherrschende Meinung, dass das Individuum selbst besser werden muss und das möglichst innerhalb der bestehenden Prozesse und Rahmenbedingungen. Das beginnt bereits in der Schule, zieht sich durch die Ausbildungsbetriebe, Hochschulen und später durch die Unternehmen. Der Einzelne soll passend gemacht werden für Prozesse, die – weil sie eben nicht nach außen gerichtet sind – seine Arbeit ineffektiv machen. So ineffektiv und sinnentleert, dass der gerade 20 Jahre lang ausgebildete Hochschulabsolvent mit Erfahrungen im Ausland, drei Sprachen und zwei Praktika im internationalen Umfeld, mit zwei Abschlüssen und möglicherweise sogar einem Dokortitel seine Motivation verliert. Der Einzelne wird durch immer neue Prozesse vereinzelt. Das bedrückendste Beispiel dafür sind in Losmanns Film die Methoden der inszenierten spontanen Kommunikation: Mit dem Anspruch, hochkommunikative Mitarbeiter zu schaffen, müssen sich selbige mit »nonterritorialen« Arbeitsplätzen begnügen. Doch die Realität sieht anders aus: Schweigend sitzen dort die Men-