

Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv buchversand.de heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)



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 Masters 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.

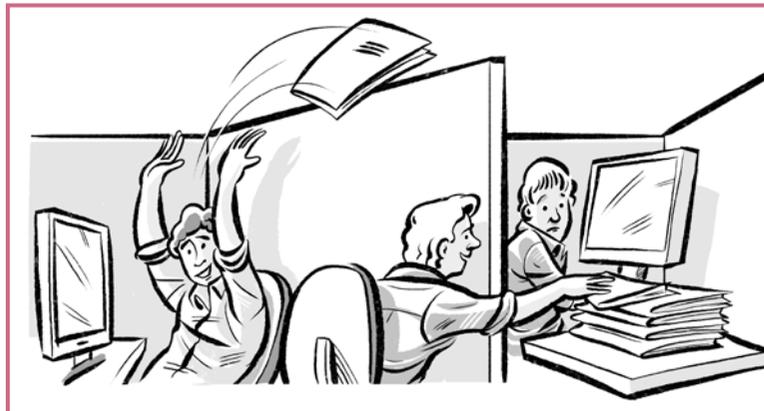
»Projekt«. Ich ahnte, was hier Sache war. Nach der Reorganisation – sorry: Transformation – sollte etwas völlig anderes entstanden sein: etwas Bewegliches, Adaptives, etwas Wow! Da plant man den Veränderungsprozess doch am besten nach den bewährten hausinternen Methoden des Projektmanagements, nicht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



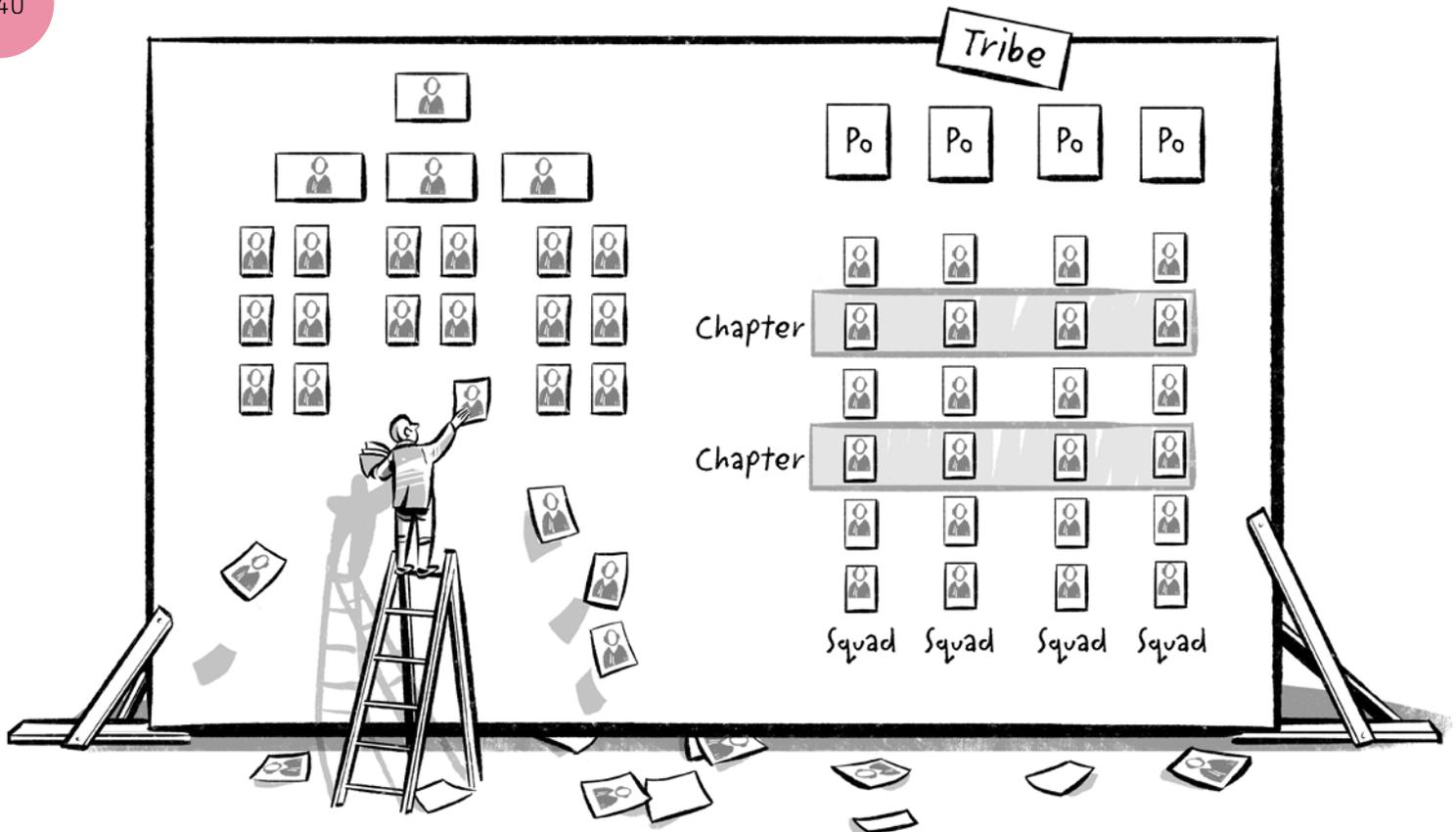
Pull-Prinzip vs. Push-Prinzip

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.

Flight Levels

Es fliegt, es fliegt,
es fliegt
... eine
Verbesserung



Von fünf **Aktivitäten**, drei **Flight Levels**
und einem gemeinsamen **Weg** von der
Strategie bis zur Umsetzung.



Was war in dem Unternehmen, von dem ich erzählt habe, eigentlich passiert? Nun ja – eben genau das, was in vielen Unternehmen passiert, die dem Schlachtruf »Wir werden agil!« folgen. Die meiste Energie war in die korrekte Anwendung von Methoden und in den Umbau von Strukturen geflossen. An den Abläufen selbst, vor allem aber an der Zusammenarbeit über Teams und Hierarchien hinweg, hatte sich zunächst nur wenig geändert. Wir haben es also mit einem weitverbreiteten Problem zu tun und die Frage ist: Wie kommt man aus dieser Nummer wieder raus?

In den meisten Organisationen fehlt es hauptsächlich an einer Sache: an **Kommunikation**, oder besser gesagt an echten, ziel- und ergebnisorientierten Gesprächen. So richtig klar wurde mir das zum ersten Mal im Jahr 2011, als ich in einem Unternehmen 300 Teams »agil machen« sollte. Damit hätte ich in dieser Organisation wahrscheinlich die größte Suboptimierung aller Zeiten ange-

zettelt, die am Ende mehr Schaden als Nutzen gebracht hätte. Warum? In Teil 2 des Buches habe ich als eine Ursache für die enttäuschenden Transformationsergebnisse angeführt, dass die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teams und Produkten nicht koordiniert bzw. gemanagt wurden. Diese nicht gemanagten **Abhängigkeiten** bestehen nicht nur zwischen Teams, die gemeinsam ein Produkt liefern sollen – sie bestehen auch zwischen den unterschiedlichen Planungshorizonten in einer Organisation: Was strategisch entschieden und dann operativ umgesetzt wird, sind oft zwei sehr verschiedene Paar Schuhe. Horizontal wie vertikal ist das grundlegende Problem: Die Leute reden zu wenig miteinander bzw. sie reden miteinander nicht über die richtigen Dinge. Wenn eine Organisation wirklich agil handeln können will, muss sie sich sämtliche Wertströme **von der Strategie bis zur Umsetzung** ansehen und die manchmal großen Gräben überbrücken, die sich in diesen Wertströmen zwischen verschiedenen Entscheidungs- und Umsetzungsinstanzen auftun. Aus diesen Überlegungen hat sich das **Flight-Levels-Modell** entwickelt.

Das Flight-Levels-Modell

Das **Flight-Levels-Modell** ist eine Denkhilfe, um zu verstehen, wo in einer Organisation was getan werden muss, um die gewünschten Resultate und/oder Verbesserungen zu erzielen.

Dazu ist es nicht immer notwendig, Rollen und Verantwortungen neu zu verteilen oder originelle Organisationsstrukturen zu schaffen. Die Frage lautet vielmehr: An welchen Stellen in den Wertströmen können wir ansetzen, um mit möglichst wenig

(struktureller) Veränderung eine substanzielle Verbesserung zu erreichen? Um diese Frage beantworten zu können, werden die in einer Organisation existierenden Arbeitssysteme mit ihren Abhängigkeiten sowie die in den einzelnen Arbeitssystemen gemanagten Arbeiten und deren Wege abgebildet, die sie in und zwischen den Arbeitssystemen zurücklegen.

Hier noch eine Bitte des Erfinders

- Bitte ziehen Sie das Flight-Levels-Modell nicht dazu heran, um ein Unternehmen neu zu strukturieren oder nach Flight Levels auseinander zu dividieren (à la »Wir wollen das Spotify-Modell«)!
- Das Flight-Levels-Modell ist weder ein Organisationsmodell noch ein Maturitätsmodell noch ist es eine Hierarchie – Flight Level 3 ist also nicht dreimal besser oder wichtiger als Flight Level 1. Die schöne Illustration, die Sie auf Seite 153 sehen werden, ist kein Organigramm!



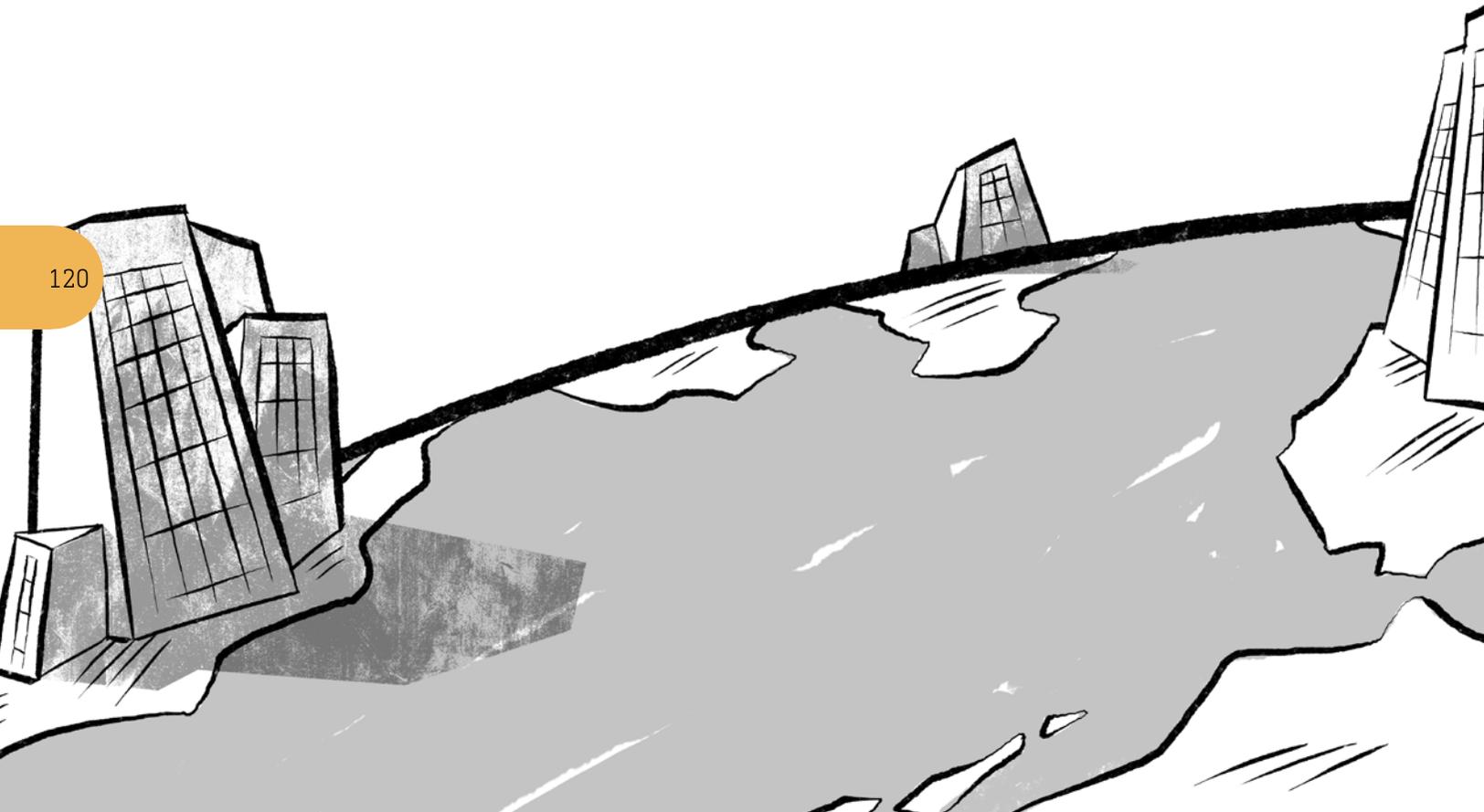
In der Luftfahrt beschreibt ein Flight Level, **wie hoch** ein Flugzeug fliegt. Je nach Flughöhe verändert sich der Detailgrad, mit dem man eine Landschaft wahrnehmen kann. Fliegt man sehr hoch, sieht man kilometerweit in die Ferne, gleichzeitig erkennt man aber am Boden nicht mehr jede Einzelheit. Fliegt man umgekehrt eher niedrig, kann man sozusagen fast in die Schlafzimmerfenster hineinschauen, allerdings erkennt man zum Beispiel die flächenmäßige Ausdehnung einer Stadt nicht mehr.

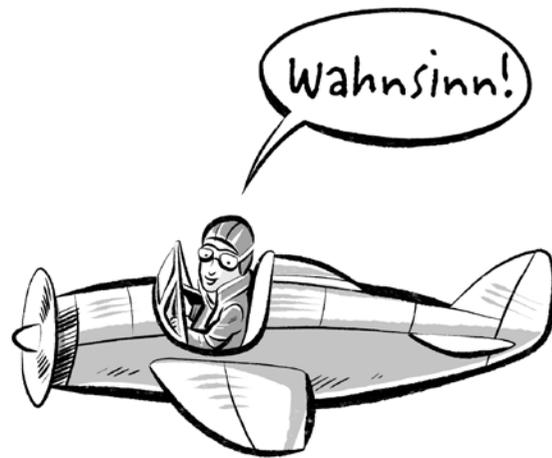
Jede Flugebene hat also ihre Vorteile und **Besonderheiten**, sie hat aber auch ihre **Einschränkungen** im Umfang dessen, was die Personen an Bord erkennen können.

Das gleiche Prinzip finden wir in Organisationen: Ein Flight Level ist hier als Planungs- und Gestaltungshorizont zu verstehen. Dementsprechend unterscheiden wir drei Flight Levels, die nicht hierarchisch zu verstehen sind: die **strategische Ebene**, die **koordinative Ebene** und die operative Ebene bzw. **Teamebene**. Ein umfassendes und gleichzeitig detailliertes Bild über die Performance von verschiedenen Wertströmen in einer Organisation ergibt sich erst, wenn die Sichtweiten dieser drei Flugebenen zusammengeführt, aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Deshalb lässt sich durch die Anwendung der Denkweise des Flight-Levels-Modells herausfinden, wo innerhalb der Organisation welche Hebel für die Verbesserung liegen.

AGILITÄT NEU DENKEN

Es ist daher nicht wichtig, mit welchen Methoden zum Beispiel einzelne Teams oder Abteilungen arbeiten. Wichtig ist, wie **die Kommunikation und die Kooperation** zwischen den Flight Levels sowie zwischen verschiedenen Einheiten auf den einzelnen Levels gestaltet werden. Schafft man hier Verbesserungen, beginnt sich die gesamte Wertschöpfung zu optimieren – und das ist ja schließlich **unser Ziel**.

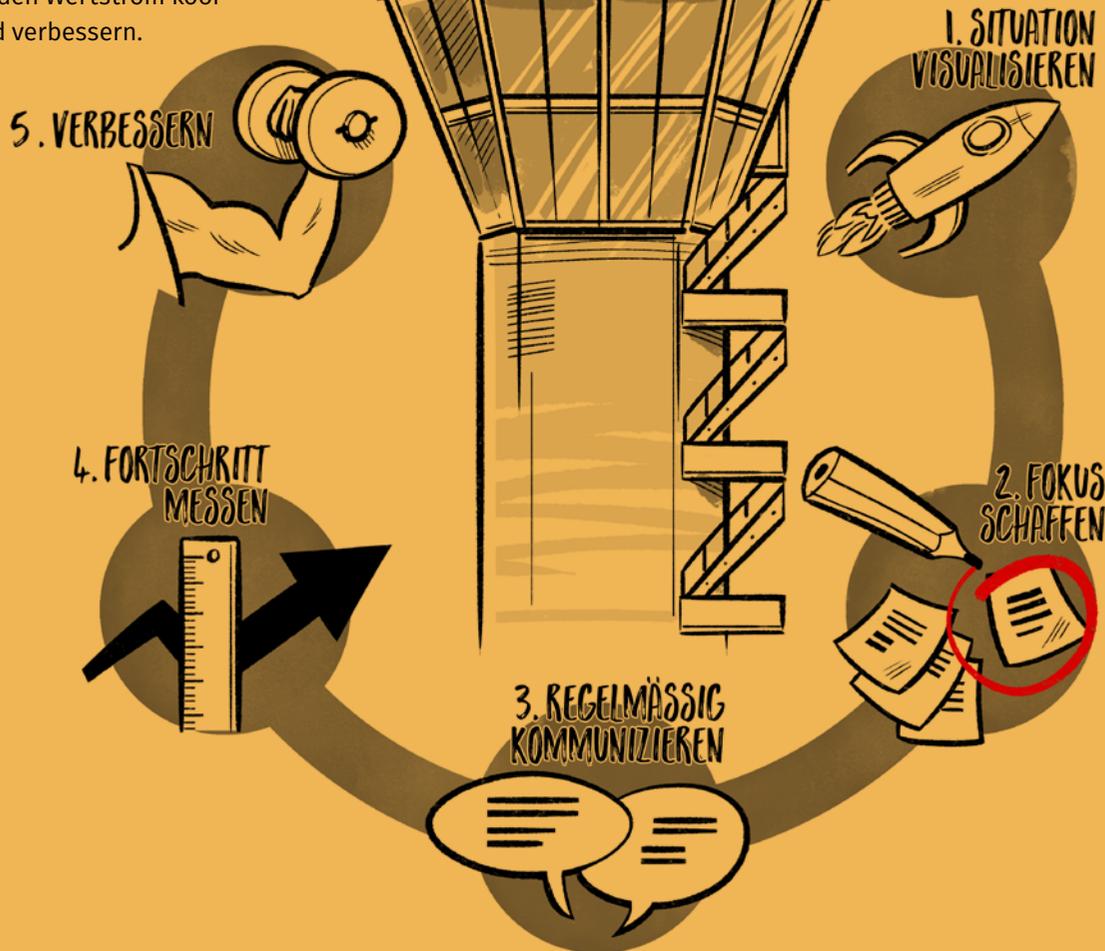




FÜNF AKTIVITÄTEN AUF DREI LEVELS

Der eigentliche Antrieb der Verbesserung sind nicht die drei Flight Levels selbst, sondern fünf Aktivitäten, die in einem kontinuierlichen Zyklus auf und zwischen den Flight Levels gesetzt werden. Diese fünf Aktivitäten sind sozusagen die Flugverkehrskontrolle: Damit lässt sich die Bewegung von Initiativen durch den Wertstrom koordinieren und verbessern.

Diese fünf Aktivitäten sollten auf allen Flight Levels kontinuierlich angewendet werden, wenn das Ziel nicht »agile Teams«, sondern »echte Business-Agilität« lautet.



1. DIE SITUATION VISUALISIEREN

In der Wissensarbeit haben wir das Problem, dass im wahrsten Sinne des Wortes schwer greifbar ist, was eigentlich getan wird. Am Ende eines Arbeitstages steht nicht irgendwo ein halbfertiger Tisch herum, vielmehr existiert in irgendeinem Kopf eine Idee, Dokumente schwirren durch die Cloud oder ein Stück Code wartet auf einem Rechner auf seine Weiterbearbeitung. Was nicht sichtbar ist, sorgt sehr oft für Missverständnisse, und die Koordination voneinander abhängiger Personen, Teams oder Abteilungen ist wesentlich schwieriger.

Bevor wir überhaupt an Lösungen denken, sollte daher **die momentane Situation** für alle Beteiligten **sichtbar werden**. Die Idee ist, ein Abbild der Arbeit und Tätigkeiten zu schaffen, die verändert werden sollen. So können die beteiligten Personen besser verstehen, wie diese Arbeiten und Tätigkeiten durch die Organisation laufen und welche Wechselwirkungen es zwischen den einzelnen Abteilungen und Teams in der Organisation gibt.

Diese Visualisierung passiert in der agilen Welt hauptsächlich durch Boards – erlaubt ist aber alles, was eine Situation gut darstellen und besser begreifbar machen kann.



2. FOKUS SCHAFFEN

Zum Glück werden Menschen immer mehr Ideen haben, als sie tatsächlich umsetzen können. An allen Ideen gleichzeitig zu arbeiten, bringt aber nicht viel, denn dann dauert alles insgesamt länger (siehe Teil 2). Damit etwas innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens fertig werden kann, müssen wir uns jeweils auf eine bestimmte Menge

an Arbeit fokussieren und diese **Schritt für Schritt umsetzen**. Das hilft auch dabei, Abhängigkeiten und Planungsunsicherheiten aufzulösen. Erst wenn etwas abgeschlossen ist, beginnen wir mit etwas Neuem – denn: Arbeiten kostet Geld. Arbeit abzuschließen, bringt Geld.



3. REGELMÄSSIG KOMMUNIZIEREN

Die Pointe am Management von Abhängigkeiten, zum Beispiel mithilfe von Produktboards, sind nicht die Boards selbst. Das Wichtige daran ist, dass die richtigen Leute miteinander über das reden, was sie am Board sehen. Mit »regelmäßig kommunizieren« meine ich nicht den gepflegten Tratsch beim Kaffeekränzchen. Der Grund, warum ich Begriffe wie Meeting, Standup etc. bewusst nicht verwende, ist der folgende: Meistens existiert in Unternehmen nicht das Problem, dass es zu wenige Meetings gibt. Das Problem besteht vielmehr darin, dass in diesen Meetings entweder nichts Substantielles gesagt wird, keine Entscheidungen getroffen werden oder nach dem Meeting alle Teilnehmenden genau so schlau sind wie davor (das nennt sich dann wohl »ergebnisneutral«). Deshalb lehne ich es inzwischen ab, Menschen vorzuschreiben, welche Meetings sie wann und wie lange abhalten müssen, um agil zu sein. Das verbessert nämlich nicht zwangsläufig das Ergebnis. Echte Kommunikation bedeutet, dass es auf einen Input auch eine Antwort gibt – es findet also ein Austausch statt. Im Idealfall beschäftigen sich die Beteiligten gemeinsam mit diesen Informationen, um gegebenenfalls daraus Handlungen abzuleiten.

Wirklich wichtig sind also der **Inhalt und das Ergebnis** von Gesprächen, nicht deren Menge oder Bezeichnung. Ein paar Prinzipien haben sich für wirksame Kommunikation bewährt:

- **Machen wir es kurz, aber dafür öfter.**

Das klingt nach einem unanständigen Angebot, heißt aber lediglich: Wenn Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben, in kürzeren Abständen miteinander kommunizieren, gibt es auch früher Feedback und sie können schneller auf Probleme reagieren. Je öfter diese Gespräche stattfinden, desto kürzer können sie



auch sein bzw. sie werden von selbst irgendwann kürzer, weil die Beteiligten lernen, das Wichtige auf den Punkt zu bringen und Entscheidungen zu treffen.

- **Kommuniziere vorausschauend.**

»Wir haben doch schon vor drei Wochen angefangen und sind mit unserem Teil fertig. Jetzt müsst ihr übernehmen!« Wenn solche Sätze fallen, kommt meistens keine Freude auf, denn sie bedeuten Stress. Überall dort, wo Menschen oder Teams in einem System gemeinsam an einer Sache arbeiten (müssen), sollte vorausschauend und für andere mitdenkend kommuniziert werden. Bevor zum Beispiel ein Team mit seinem Anteil an einem Produkt loslegt, sollten alle anderen Teams darüber Bescheid wissen und genügend Zeit haben, um sich entsprechend organisieren zu können. Möglicherweise stellt sich heraus, dass der Startzeitpunkt nicht ideal ist und es dadurch im weiteren Prozess zu Verzögerungen kommen würde. Es ist eine Sache der Höflichkeit, den anderen Beteiligten offen zu sagen: »Das haben wir vor und das kommt auf uns zu ...«

Reden kann man natürlich über vieles, wenn der Tag lang ist. Aber welche sind nun die wichtigsten Gespräche, die auf und zwischen den einzelnen Flight Levels geführt werden sollten, wenn eine Organisation den Wunsch hat, zu lernen, sich zu verbessern und irgendwann sogar agil zu sein? Bis jetzt habe ich vier wesentliche Fragen ausgemacht, die dabei helfen können, passende Kommunikationsformate und -inhalte zu finden:

- **Kommunikation zur Organisation:**
Wie schaffen wir eine Koordination in kurzen Schleifen?
- **Kommunikation zum Inhalt:**
Wie entscheiden wir, was wir tun?
- **Kommunikation zu Zuständigkeiten und Abläufen:**
Wie entscheiden wir, wie wir etwas tun?
- **Kommunikation über die Qualität:**
Wie werden wir besser?

Sehen Sie diese Fragen bitte nicht dogmatisch! In den Kontexten vieler Unternehmen, die ich bis jetzt kennenlernen durfte, sind sie sehr sinnvoll. Aber es sind nicht die einzig erlaubten Fragen und es sind auch nicht die einzig möglichen. Welche Fragen und welche Kommuni-

kationsformate in weiterer Folge sinnvoll sind, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Menschen in der Luftfahrtindustrie sehen es zum Beispiel gerne, wenn Flugzeuge in der Luft bleiben – daher gibt es dort viele Kommunikationsformate rund um das Thema Risiko.

Ob in einem Unternehmen weiterhin der Begriff »Meeting« als Bezeichnung für regelmäßige, ergebnisorientierte Gespräche verwendet wird, ist mir persönlich egal. Es geht nicht darum, Meetings abzuschaffen. Wichtig ist, dass diese regelmäßigen Gespräche einen erkennbaren Wert generieren, denn Sauerstoff in Stickstoff umzuwandeln, sollte ja nicht der einzige Sinn von Gesprächen sein.

Damit alle Beteiligten das gleiche Verständnis von einem bestimmten Kommunikationsformat haben, hat es sich bewährt, dass die Eingeladenen und gegebenenfalls wichtige Stakeholder die zentralen Merkmale gemeinsam definieren und in einem Canvas (fancy Wort für »Formular«) festhalten. Dadurch wird klar, welchen Zweck ein Kommunikationsformat hat und welche Entscheidungen dabei getroffen werden sollen. Das ist auch nichts anderes als eine Visualisierung. Wenn sich die Regeln ändern, wird der Inhalt des Formulars – sorry: Canvas – entsprechend aktualisiert.

Kommunikation auf verschiedenen Kanälen

Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, dass Kolleginnen remote ganz gut miteinander reden und arbeiten können. Als Kommunikation oder Kommunikationsformat möchte ich daher nicht nur das physische Zusammentreffen zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort verstanden wissen. Auch Slack, Teams oder andere Kollaborationstools bieten den Rahmen für ergebnisorientierte Kommunikation – in mancher Hin-

sicht sind sie sogar der effizientere Weg. Nicht alle Personen, die in einem Wertstrom zusammenarbeiten, müssen immer bei allen Gesprächen dabei sein. Die Kolleginnen aus der Marketingabteilung brauchen vielleicht nur hin und wieder punktuelle Informationen. Diese bekommen sie im Chat schneller, als wenn sie sich zuerst vor einem Board die Beine in den Bauch stehen und sich Dinge anhören müssen, die gar nicht wichtig für sie sind.

Name des Meetings Quarterly Strategy Planning	Was ist das Ergebnis dieses Meetings? Konsent-Entscheidung der Kernteilnehmerinnen über eine gereichte Liste von Initiativen, die im kommenden Quartal an den Markt geliefert werden.
System Flight Level 3 — Company Wall	Welche Entscheidungen werden in diesem Meeting getroffen? 1. Initiativen, die im nächsten Quartal NICHT geliefert werden können. 2. Potenzielle Umverteilung von Teams/Personen für das kommende Quartal, damit die Prioritäten realisiert werden können. 3. Potenzielle Anpassung der strategischen Outcomes für das kommende Quartal.
Kurzbeschreibung Im Strategy Planning wird eine gereichte Liste der Initiativen erstellt, die im kommenden Quartal zu 100 % umgesetzt werden.	Welche Informationen werden benötigt, um diese Entscheidungen treffen zu können? 1. Aktualisierte strategische Outcomes für das kommende Quartal 2. Aktualisierte strategische Outcomes für das aktuelle Jahr 3. Wunschliste der zu Liefernden Initiativen für alle Produkte/Services (FL2)
Moderatorinnen Maria Peterson und Peter Marianova	
Teilnehmerinnen Vertreterinnen der Produkt-/Service-Boards (FL2) Geschäftsführung Optional: Stakeholder nach Bedarf	
Frequenz und Dauer Einmal pro Quartal	





4. DEN FORTSCHRITT MESSEN

»Wenn Sie mit Methode Simsalabim arbeiten, springen Ihre Teams drei Mal so hoch und fünf Mal so weit – und das in der Hälfte der Zeit!« Agile Frameworks kommen mit allerlei Versprechen daher. Dadurch entsteht der Eindruck, es müsse wirklich alles und jedes gemessen werden, um den totalen Überblick zu haben – denn nur so kann man angemessen auf den Markt reagieren, oder nicht?

Für manche Unternehmen ist aber zum Beispiel die Messgröße »Vorhersagbarkeit« nebensächlich. Bei sipgate, das ich bereits in Teil 3 des Buches erwähnt habe, spielt zum Beispiel die Durchlaufzeit die Hauptrolle. Dort wurde mir gesagt: »Eh super, wenn wir herausfinden, wann unsere Arbeit fertig ist. Aber so wichtig ist das für uns nicht, denn wir haben drei Termine im Jahr: Weihnachten – das können wir nicht verschieben – und zwei Messen. Bis dahin sollten wir etwas Fertiges haben.«

Für aussagekräftige Messungen sollte nicht ein Hype die wichtigste Grundlage sein. Wirkliche Kraft hat das im **Kommunikationsprozess** einer Gruppe ausgehandelte, gemeinsame Verständnis darüber, *was warum wie* gemessen werden soll. Angenommen, das gemeinsame Ziel lautet: bessere Qualität. Wenn jemand dieses Ziel in die Runde wirft, werden mit ziemlicher Sicherheit alle zustimmend nicken. Sobald aber gefragt wird: »Woran erkennen wir, dass sich die Qualität verbessert hat?«, wird ein Raunen durch die Menge gehen. Ist die Qualität gestiegen, wenn sich die Anzahl der Fehlerbehebungen

verringert hat? Merken wir es am positiven Feedback der Kundinnen? Oder an der sinkenden Zahl der Anrufe bei der Support-Hotline? Indikatoren für bessere Qualität gäbe es viele. Welche aber wirklich **aussagekräftig und relevant** sind, muss im Gespräch immer wieder aufs Neue definiert werden.

Noch schwieriger wird es bei einem riesigen Heißluftballon namens »Agilität«, der durch unzählige Erwartungen und Interpretationen aufgeblasen wird. Für den einen bedeutet Agilität, schneller an den Markt zu liefern – ein anderer findet das Umarmen von Bäumen agil. Bevor alle anderen in der Organisation mit einer verwirrenden, vom Zaun gebrochenen Transformation behelligt werden, sollte in diesem breiten Spektrum von Definitionen erst einmal ein gemeinsames Verständnis gefunden werden: **»Woran bemerken wir in drei Monaten, ob unsere Organisation agiler geworden ist?«**

Keine Messung nach Vorschrift!

Messungen sind nichts anderes als eine **ständige Feedbackschleife**: Sie zeigen, ob wir einem Ziel nähergekommen sind oder nicht, ob wir uns verbessert oder verschlechtert haben.

Sinnhaftigkeit und Aussagekraft von Messungen hängen aber davon ab, um welches Unternehmen und welchen Kontext es sich handelt. Was als Verbesserung bzw. Fortschritt betrachtet wird, ist für jede Organisation höchst individuell. Deshalb gibt das Flight-Levels-Modell **keine spezifischen Messungen** vor.