

klaus LEOPOLD

# AGILITÄT

## neu denken

Warum agile Teams nichts mit  
Business-Agilität zu tun haben

We are so  
agile!



**Impressum**

Agilität neu denken

Copyright © 2018, LEANability GmbH, Wien

Erschienen am 18. Oktober 2018.

Diese Version wurde am 23. Dezember 2018 aktualisiert.

Text: Dolores Omann • Illustrationen: Matthias Seifert • Grafikdesign: Mario Simon-Hoor

Das Werk ist einschließlich aller Illustrationen urheberrechtlich geschützt. Verwendung ohne Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Besuchen Sie uns unter [www.LEANability.com](http://www.LEANability.com) oder kontaktieren Sie [office@leanability.com](mailto:office@leanability.com) für Rechteninformationen, weitere Anfragen und Großbestellungen.

ISBN 978-3-903205-50-5

**Stay up to date**[agilitaet-neu-denken.com](http://agilitaet-neu-denken.com)[LEANability.com](http://LEANability.com)[youtube.com/c/LeanBusinessAgility](https://youtube.com/c/LeanBusinessAgility)[twitter.com/klausleopold](https://twitter.com/klausleopold)

Vorwort Klaus Leopold .....	<b>04</b>
Vorwort Ralph Dammertz .....	<b>06</b>
Danke! .....	<b>08</b>
Teil 1   Das Problem .....	<b>10</b>
Teil 2   Die Ursachen .....	<b>30</b>
Teil 3   Erste Lösungen .....	<b>72</b>
Teil 4   Das Ergebnis .....	<b>118</b>
Literaturverzeichnis .....	<b>133</b>

**M**an kann aus jedem Problem ein Mysterium machen. Inzwischen gibt es genügend agile Schablonen und Produkte, die aus jeder einfachen Einsicht eine Herausforderung machen, die natürlich nur mit dieser oder jener Methode gelöst werden kann. Ja, ich sitze selbst im Glashaus: Mein Geld verdiene ich damit, Unternehmen kluge Ratschläge zu geben, und meinen Namen verbindet man mit Kanban. Dennoch ist mein Ziel, die Dinge nie komplizierter zu machen als sie sind. Und dazu gehört die simple Erkenntnis: Eine agile Organisation entsteht nicht, wenn man ihre voneinander isolierten Bestandteile – in den meisten Fällen Teams – bis zum Anschlag optimiert. Agile Odysseen beginnen meistens mit genau dieser lokalen Optimierung, bei der gleichzeitig die gewählte agile Methode zum goldenen Kalb wird. Man versucht nur noch, den Methoden gerecht zu werden und nicht mehr der Frage: „Was schafft Mehrwert für den Kunden?“ Dabei bleibt sehr oft die Zusammenarbeit zwischen dem umsetzenden Teil einer Organisation und den Entscheidern im Business auf der Strecke.

Diese einfache Erkenntnis, die man weder zertifizieren noch unter Markenschutz stellen muss, wollte ich klar und deutlich – unter anderem durch die Kraft von Illustrationen – auf den Punkt bringen. In den letzten zwei Jahren bin ich mit meinem Vortrag „Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben“ von Konferenz zu Konferenz gezogen und habe immer wieder das Feedback bekommen, wie sehr sich die Zuhörerinnen und Zuhörer in den genau gleichen Irrungen und Wirrungen agiler Transformationen wiederfinden.

Erwarten Sie von diesem Buch aber keine theoretischen Tiefenbohrungen. Was Sie hier lesen werden, ist eine eher allgemeine Sicht auf das, was bei vielen agilen Veränderungsprojekten schief läuft und lediglich Anregungen dazu, wie man diese Sackgassen vermeiden bzw. den Kurs korrigieren kann. Ich präsentiere Ihnen keine Lösungen, die in dieser Form für jede Organisation die absolut richtigen sind. Halten Sie meine Weisheiten nicht für die ultimativen Weisheiten. Selbst denken ist ausdrücklich erlaubt.

Daher setzt dieses Buch ein grundlegendes Wissen über Agilität und die dahinterliegenden Mechanismen voraus. Vielleicht macht sich Ihr Unternehmen gerade auf den Weg, eine agile Organisation zu werden, oder Sie stecken bereits knietief in der Transformation und fragen sich, was zur Hölle falsch läuft. Dann werden Sie in diesem Buch möglicherweise zweckdienliche Hinweise finden. Und vielleicht kommt Ihnen dabei sogar das eine oder andere selbsterkennende Schmunzeln aus – dann habe ich mein Ziel erreicht.

**Viel Spaß beim Lesen!**

**KLAUS LEOPOLD**

**Agile Odysseen  
beginnen meist  
mit der lokalen  
Optimierung**

**S**eit jeher verändern Unternehmen ihre Strategien und organisatorischen Aufstellungen. Sich mit Märkten, Kunden und Wettbewerbern kontinuierlich weiter zu entwickeln, die Möglichkeiten neuer Technologien zu erkennen und zu nutzen, war schon immer das wesentliche Rezept des langfristigen unternehmerischen Erfolgs. Aus der Vielzahl an Informationen die entscheidenden Aspekte zu destillieren, zu verknüpfen und daraus eine nachhaltige Strategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, war und ist die große Herausforderung für Unternehmer, Manager, Strategieabteilungen und externe Berater. Und die Herausforderungen werden in der VUCA-Welt noch größer: Nicht nur Märkte, Technologien, Mitbewerber und Geschäftsmodelle verändern sich mit rasanter Geschwindigkeit. Auch die Erwartungen von Kunden und Verwendern steigen, genau so wie jene der jungen Mitarbeitergeneration. Sinn in der Arbeit zu erkennen, ist jungen Menschen heute oft wichtiger als Geld und Karriere. Hierarchien, Silos und lange Entscheidungswege sind ihnen ein Graus.

In diesem neuen Umfeld müssen Unternehmen schneller, innovativer, veränderungsfähiger und kundennäher werden. Agilität verspricht die Lösung: Kleine Teams entwickeln eigenverantwortlich und nahe am Kunden Produkte, Lösungen oder Teile davon. Um ihren Auftrag eigenständig erfüllen zu können, sind sie funktionsübergreifend mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Langwierige Genehmigungsprozesse werden verschlankt, wenn Teams ihre Produkte „Ende-zu-Ende“ betreuen und in unternehmerischer Verantwortung von der Idee über die Umsetzung bis zum Betrieb begleiten. Zweifellos ein wichtiger Schritt in die Richtung einer agilen Organisation – doch oft liegt der Fokus zu sehr auf den Einzelteilen und nicht auf dem großen Ganzen.

In der Praxis können agile Teams selten völlig autark Produkte entwickeln und auf den Markt bringen. Tatsächlich gibt es Abhängigkeiten zwischen den Teams, die sie oft ausbremsen. Das Gleiche gilt für andere Teile der Organisation, die den Teams Expertise oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Es ist schlicht nicht praktikabel, diese komplett auf agile Teams zu verteilen. Sind jedoch Verantwortung und Entscheidungen auf viele Teams verteilt, stellt sich unmittelbar die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass diese im Sinne der übergeordneten und weiterhin notwendigen Unternehmensstrategie agieren. Bei Bosch Power Tools haben wir sehr früh erkannt, dass der wirksamste Hebel für mehr Business-Agilität die Koordination auf und zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen einer Organisation ist, wie Klaus Leopold es mit seinem Modell der Flight Levels beschreibt.

Klaus zeigt in diesem Buch sehr anschaulich, wie agile Teams und andere Funktionen in einem Unternehmen koordiniert werden können und wie gleichzeitig sichergestellt werden kann, dass die Unternehmensstrategie erfolgreich umgesetzt wird.

**Ein wichtiger Beitrag zum Gelingen der agilen Transformation!**

**DR.-ING. RALPH DAMMERTZ**

Leiter Produktbereich professionelle Elektrowerkzeuge für industrialisierte Märkte bei der Robert Bosch Power Tools GmbH

**Der wichtigste Hebel ist die Koordination auf und zwischen verschiedenen Ebenen der Organisation**

**I**n den letzten Jahren bin ich mit meinem Vortrag „Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben“ durch die Lande getourt und habe immer wieder super Feedback bekommen. Vor allem habe ich immer wieder gehört: „Genau so ist es auch bei uns passiert!“ Also dachte ich mir: „Vielleicht sollte ich mal schnell ein Buch daraus machen!“ So schnell ging es dann doch nicht.

Wer meine Vorträge kennt, weiß vielleicht, dass ich ein Fan der bildhaften Sprache bin. Bücher wie die illustrierte Version von „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux und Etienne Appert begeistern mich, weil sie die wichtigsten Aussagen im Text noch einmal klar und eindrücklich auf den Punkt bringen. Für mich war klar, dass das Thema Business-Agilität auf jeden Fall illustriert werden musste, um den agilen Irrsinn, der sich zuweilen in Unternehmen abspielt, so plakativ wie möglich darzustellen. Und ich wollte es auf eigene Faust im Self-publishing machen. Allerdings habe ich es mir etwas einfach vorgestellt. Ich dachte, ich bräuchte ja nur einen Illustrator und schon wäre das Buch fertig. So viel zur Theorie.

In der Praxis stellte es sich als eine mittelgroße Expedition heraus, den richtigen Illustrator zu finden. Umso glücklicher bin ich mit Matthias Seifert. Obwohl er sich mit dem Thema vorher noch nie beschäftigt hatte, ist es ihm gelungen, die Inhalte schnell zu verstehen und in Bilder zu übersetzen, in denen er die Balance zwischen dem notwendigen Ernst und Witz hält.

Ein weiteres Mal möchte ich mich herzlich bei Dolores Omann bedanken, die mich seit der ersten Ausgabe von „Kanban in der IT“ (2012) bei der textlichen Umsetzung meiner Inhalte begleitet. Danke an Matthias Patzak für das intensive Review des Texts. Er hat gefühlt jedes Wort zweimal umgedreht und super Inputs geliefert, um die Qualität zu verbessern.

Text und Bilder sind natürlich wichtige Bestandteile eines illustrierten Buchs, doch ohne stilvolle Gestaltung bleiben sie nur Bestandteile. Mario Simon-Hoor hat die Einzelteile zu einem Ganzen zusammengesetzt und diesem Buch den letzten Schliff gegeben.

Das Cover war eine etwas schwerere Geburt und ich habe einige Entwürfe gebraucht, bis es sich rund anfühlte bzw. anschaute. Vielen lieben Dank an meine Lebens- und Geschäftspartnerin Katrin Dietze für das tolle Cover und die unendliche Geduld, die sie immer wieder für mich aufbringt.

**114 Bilder  
sagen mehr  
als 114.000  
Worte**

**KLAUS LEOPOLD**

TEIL 1

# Das Problem

»Also werden wir agil!«

10

Von einem Unternehmen, das für die **Zukunft** gerüstet sein wollte und den Weg dorthin mit **guten Absichten** pflasterte.





**E**s konnte eigentlich nichts schiefgehen. Das Commitment des Topmanagements war da, die Budgets waren freigegeben, die Agile Coaches waren gebucht. In den letzten Monaten war man in diesem Unternehmen einmal mehr zu der Erkenntnis gekommen: „Die anderen waren wieder schneller.“ Jetzt war klar, dass es so nicht mehr weitergehen konnte: Entweder würde sich die Lieferfähigkeit endlich verbessern, oder das Unternehmen würde über kurz oder lang vom Markt verschwinden.

**An guten Ideen** und erkannten Möglichkeiten für das Kerngeschäft hatte es nie gefehlt, ganz im Gegenteil. Bis eine gute Idee allerdings umgesetzt wurde, verging jedes Mal viel zu viel Zeit und die junge Konkurrenz war schon zwei Schritte mit einem ähnlichen Produkt voraus. Noch hatten die dynamischen Mitbewerber nicht die gleich starke Marktdurchdringung erreicht, in den letzten Jahren war das Unternehmen jedoch immer mehr zu einem lahmen Verfolger geworden, der selbst im Tagesgeschäft nur schwer punkten konnte. Auf seine einst so starke Vorreiterrolle konnte sich das Unternehmen nicht mehr verlassen. Am Markt erschienen die Alternativen, die Zahl der Kunden stagnierte – und in manchen Monaten sank sie sogar.

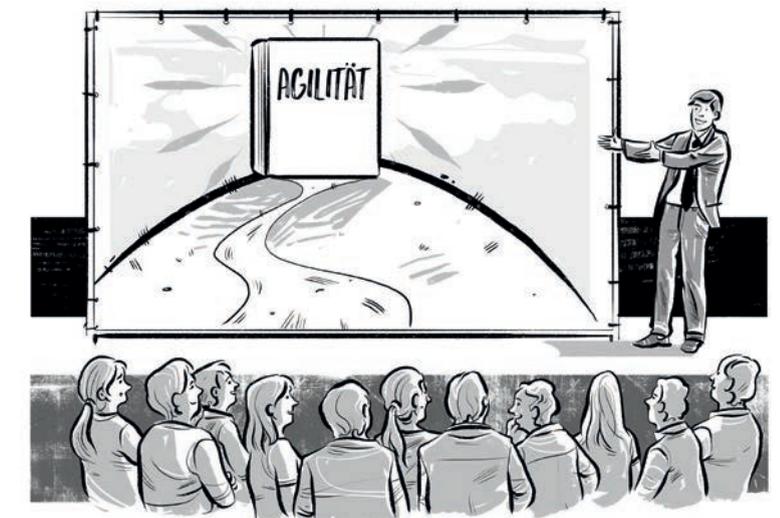
Es musste etwas passieren, das war sonnenklar. Und auch was sich verbessern musste, hatte das Management schnell herausgefunden:

- Die **Time-to-Market** sollte optimiert werden und sich im besten Fall radikal verkürzen.
- Durch **schnelles Kundenfeedback** sollten notwendige Änderungen früher erkannt und integriert werden. Das bedeutete: Die Kunden mussten wesentlich stärker in den Entwicklungsprozess eingebunden werden als bisher.

- Das Unternehmen sollte für die **Zukunft gewappnet** sein. Digitalisierung, Internet of Things, Künstliche Intelligenz und Blockchain waren nur ein paar Schlagwörter, die in den Diskussionen über die Zukunft immer wieder vorkamen. Nur würde die Zukunft ohne das Unternehmen stattfinden, wenn es am Markt weiterhin so starr agieren würde wie bisher.

**Oft genug** hatte das Management in der letzten Zeit von Unternehmen mit ähnlichen Problemen gehört. In sämtlichen Case Studys und Whitepapers war von Scrum, Kanban, Design Thinking, SAFe®, LeSS, mOre und anderen Wunderpraktiken die Rede, die allesamt massive Verbesserungen für die vorliegenden Probleme versprochen. Das war die Lösung:

**Wir machen unser Business agil!**



## DIE VORBEREITUNG DER TRANSFORMATION – MUSTERGÜLTIG

**600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** in der IT sollten also die Möglichkeit bekommen, agil zu arbeiten, um das Business wieder auf Schiene zu bringen. Die Initiatoren hatten sich intensiv mit den Grundlagen unterschiedlicher agiler Arbeitsweisen auseinandergesetzt, sie hatten sogar selbst Trainings absolviert und ihnen war klar: „Wir zwingen die Organisation nicht einfach in eine neue Methode, mit der alle arbeiten müssen – darum geht es nicht. Uns ist wichtig, agile Prinzipien und Werte stärker in unsere Kultur einfließen zu lassen und sie tatsächlich zu leben.“ Um das zu erreichen, wurden die internen Organisationsentwickler beauftragt, ein eineinhalb Jahre dauerndes **Transformationsprojekt** aufzusetzen.

Das ist eigentlich genau mein Humor: „Wir setzen ein Wasserfallprojekt auf, um agil zu werden.“ Doch ich will der Geschichte nicht vorgreifen.

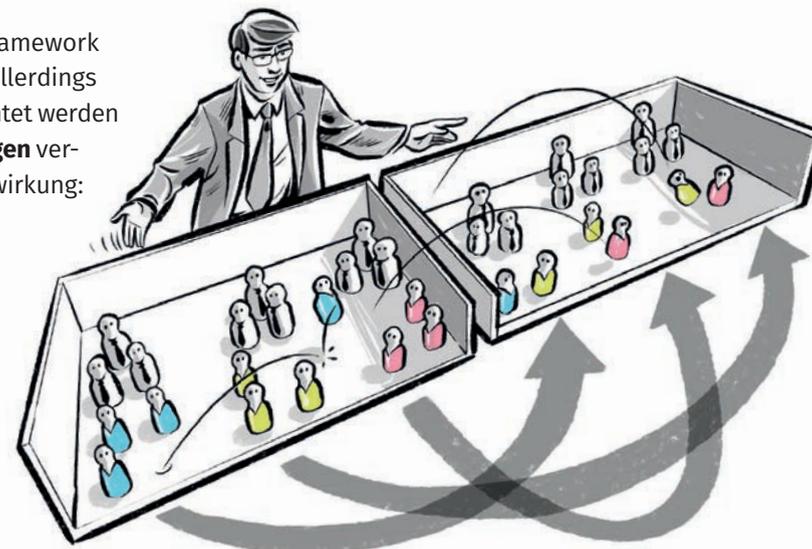
**Die Abteilungen** und Teams konnten sich sogar selbst aussuchen, mit welchem agilen Framework sie arbeiten wollten. Das Management setzte allerdings einige Rahmenbedingungen, die von allen beachtet werden mussten – denn von diesen **Rahmenbedingungen** versprachen sich die Initiatoren die größte Hebelwirkung:

1. Alle Teams sollten **crossfunktional** aufgestellt sein. Damit wollten die Initiatoren vorhandene Abhängigkeiten eliminieren, den Koordinationsaufwand und die Wartezeiten dadurch reduzieren und somit die Time-to-Market verbessern. An die Stelle der bisher nach fachlichen Disziplinen organisierten Teams sollten Produktentwicklungsteams treten, in denen alle Kompetenzen vertreten waren, um ein Produkt liefern zu können.

An und für sich eine gute Idee! Wenn man es schafft, so viel Kompetenz wie möglich zu bündeln, kann das nur von Vorteil sein.

2. Jedes Team sollte sich fokussieren, unter der Prämisse: **Ein Team, ein Produkt.**

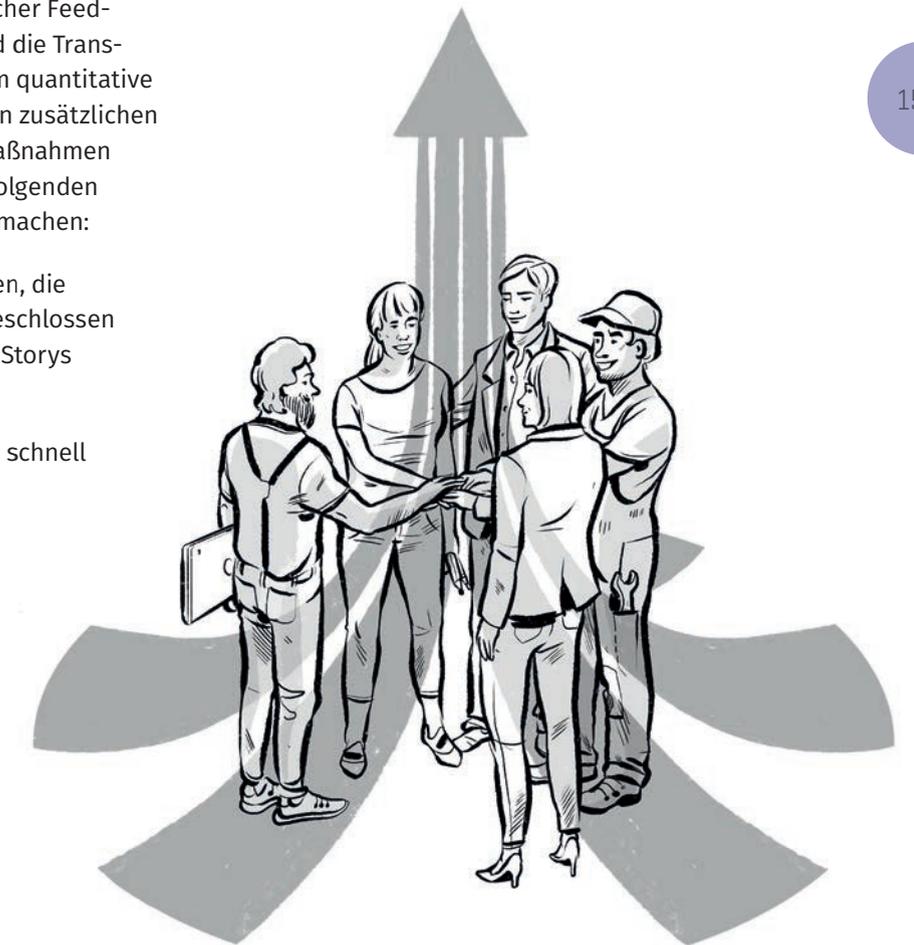
Auch das ist ein guter Gedanke. Zum einen hilft diese Prämisse dabei, Abhängigkeiten zu reduzieren. Zum anderen gibt es in den meisten Organisationen Fachteams, die gleichzeitig an mehreren Produkten und Projekten mitwirken müssen und selten konzentriert an einer Sache arbeiten können. Das kostet Zeit.



3. Auch wenn die Teams die agile Methode selbst wählen konnten, sollten folgende **Minimalanforderungen** erfüllt werden:
  - a. Die Arbeit sollte sichtbar gemacht, also **visuell gemanagt** werden.
  - b. Jedes Team war angehalten, sich zu **täglichen Standups** vor den Boards zu treffen.
  - c. Regelmäßige **Retrospektiven** sollten den Teams den Blick für Verbesserungsmöglichkeiten öffnen.
  - d. **Zwei Messungen** sollten als zusätzlicher Feedbackmechanismus für die Teams und die Transformation etabliert werden. Nicht um quantitative Ziele zu definieren, sondern um einen zusätzlichen Anhaltspunkt für die Wirkung von Maßnahmen und Verbesserungen zu haben. Die folgenden Größen sollten das nachvollziehbar machen:

- **Durchsatz:** Die Anzahl der Arbeiten, die in einem gewissen Zeitraum abgeschlossen werden (z.B. Projekte pro Monat, Storys pro Sprint).
- **Durchlaufzeit:** Diese zeigt an, wie schnell Arbeiten fertig werden.

**Zunächst: Sehr cool** finde ich die undogmatische Haltung bei der Wahl der agilen Methoden, denn nicht jede Methode ist für jeden Kontext geeignet. Wird sie falsch eingesetzt, kann keine Methode ihre Versprechen halten. Der prominenteste Teil agiler Methoden, die Visualisierung von Arbeit und Arbeitsweisen, ist hingegen immer sinnvoll: In einem Unternehmen sollte jeder sehen können, woran ein Team, ein Bereich oder eine andere Organisationseinheit gerade arbeitet und wo es Probleme gibt.



Es ist schlau, dieses visuelle Management mit täglichen Standups zu verbinden, denn durch kurze Feedbackloops kann man schnell auf sichtbar werdende Veränderungen oder Kundenwünsche reagieren und sich entsprechend koordinieren.

**Genauso wichtig** ist der regelmäßige Schritt zurück von der operativen Arbeit, den ein Team in einer Retrospektive macht: Hier wird überlegt, was in Zukunft anders oder besser gemacht werden kann. Tut man ständig das, was man immer tut, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass dabei rauskommt, was immer rauskommt.

Und was die Messungen betrifft: Sensationell! Bei aller Begeisterung für die menschliche Komponente wird bei Veränderungen hin zum agilen Business der ökonomische Zweck oft vergessen: Es geht darum, schneller und besser zu liefern. **Fakten geben Orientierung.** Das ist heutzutage umso wichtiger, weil oft nicht das Erreichte zählt, sondern das Erzählte reicht.



**Was ist ein Standup?**

Standups sind kurze Meetings, die in hoher Frequenz – zum Beispiel täglich – im Stehen vor dem Task- oder Kanbanboard abgehalten werden. Innerhalb von maximal fünf bis 15 Minuten wird besprochen, was gemacht werden muss, damit Arbeit abgeschlossen werden kann, wie Blockaden und Qualitätsprobleme adressiert werden, und wer woran arbeiten soll. Fokussiert wird dabei auf die Arbeit, nicht auf die einzelnen Mitarbeiter.

**Was ist eine Retrospektive?**



Retrospektiven – Rückschauen – haben das Ziel, die (Zusammen-) Arbeit eines bestimmten Zeitraums Revue passieren zu lassen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die operative Arbeit wird bewusst kurz ausgesetzt, um Arbeitsweisen, Abläufe, die Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen, das Feedback von Kunden und Kollegen sowie die Stimmung im Team von einer Metaebene aus zu betrachten. Sehr oft wird die Retrospektive vernachlässigt, was mitunter an der schlechten Durchführung liegt. Tatsächlich ist die Retrospektive aber das Herz der Verbesserung und eines der wichtigsten Meetings überhaupt [Leanability E020, 2017].

## DER ABLAUF DER TRANSFORMATION

**Sogar ich** als besonders kritischer Beobachter muss sagen: Alle Achtung! Hinter dem Buzzword der „agilen Transformation“ wurde bei diesem Unternehmen das ernsthafte Bestreben spürbar, die Dinge zu verbessern, die Dinge anders zu denken und zu machen als bisher. Agile Organisationen nennen sich oft nur so, weil es in irgendeinem Eck ein Team gibt, das Scrum macht. Hier drang man zum Kern vor und versuchte, einen großen Teil der Organisation nach agilen Prinzipien umzubauen. Gleichzeitig war die Wahl der Methode den Teams selbst überlassen – je nachdem, was die Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich als passend empfanden. Eigentlich trönt das agile Auge vor Freude, selbst meines. Wie wurde die Transformation nun konkret durchgeführt?

**Achtung:** Diese Schritte waren miteinander verwoben und fanden nicht sequenziell statt!

### TRAINING

Alle 600 IT-Mitarbeiter kamen in den Genuss eines eintägigen Basistrainings mit dem Schwerpunkt „**agiles Mindset**“. Wer sich mit Agilität und agilen Praktiken beschäftigt, hat es oft genug gehört und vielleicht sogar verinnerlicht: Nicht die agilen Methoden selbst sind die treibenden Erfolgsfaktoren, sondern das Mindset dahinter bestimmt die Wirkung. Dem stimme ich grundsätzlich zu. Nur kann man ein neues Mindset nicht einfach so einpflanzen, weil es im Projektplan steht. Mindset etablieren, done! **So geht das nicht.**

Sie können wahrscheinlich den Sarkasmus herauslesen – weil einiges an Sarkasmus enthalten ist. Ich glaube zwar nicht, dass man das Mindset kollektiv in einer eintägigen Basisschulung neu ausrichten kann, trotzdem ist es eine gewisse Leistung, 600 Mitarbeiter inklusive Führungskräfte durch so eine Schulung zu schleifen. Ja, vielleicht bewirken sie auch etwas – auf jeden Fall am Bankkonto des Beratungsunternehmens, das diese Schulungen durchführt.



## REORGANISATION DURCH SELBSTORGANISATION

Bei der Neuaufstellung der crossfunktionalen Teams folgte man der Produktstruktur. Dabei ging das Management nicht willkürlich vor, die Mitarbeiter wurden also nicht einfach einzelnen Teams zugeteilt. Das Management legte lediglich fest, welche Teams für welche Produkte benötigt wurden. Statt einer von oben gesteuerten Zuteilung wurde ein **Marktplatz** organisiert. An zwei Tagen bekamen die Teamleads die Möglichkeit, an Messeständen für ihr Team Werbung zu machen und Stellen auszuschreiben. Jedem Team war zuvor – den strategischen Schwerpunkten entsprechend – ein Budget zugeteilt worden, damit es die notwendigen Mitarbeiter „einkaufen“ konnte. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durften sich nun selbst aussuchen, in welchem Team sie sich in Zukunft einbringen wollten. Meiner Meinung nach eine ziemlich coole Herangehensweise.

Mit welcher agilen Praktik ein Team in Zukunft arbeiten wollte, wurde schon am Marktplatz diskutiert und häufig bereits entschieden. Nachdem sich die Teams gefunden hatten, besuchten die Teammitglieder reihum die entsprechenden Schulungen: Es gab zum Beispiel Trainings für Scrum Master und Product Owner, und wenn sich ein Team für Kanban entschieden hatte, konnte es in einem Systemdesign-Workshop seinen initialen Arbeitsfluss visualisieren und dabei gleichzeitig zusammenwachsen.



## EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

600 Leute zu reorganisieren ist ein ambitioniertes Programm. In diesem Unternehmen sollten die Leute in naher Zukunft – teilweise in völlig neuen Rollen – etwas tun, das sie noch nie getan hatten. Für die dazu nötigen Trainings, um die Perspektive von außen zu bekommen und um mit den Teams das neue Arbeiten einzuüben, engagierte das Unternehmen **16 externe Agile Coaches**. Das erscheint auf den ersten Blick sehr viel, es ist aber realistisch, wenn man es in Relation zur ambitionierten Dimension des Vorhabens setzt. Die externen Coaches bildeten wiederum **elf interne Agile Coaches** aus. Aus meiner Sicht durchaus sinnvoll, denn bei vielen Veränderungen wird nur solange neu gearbeitet, bis die Berater das Haus wieder verlassen haben. Angesichts der Geldsummen, die dieses Unternehmen in die Transformation pumpt, wollte man genau diesen Effekt natürlich nicht sehen.



### Was ist ein Systemdesign-Workshop?

Sichtbares Endprodukt eines Systemdesign-Workshops ist ein Kanbanboard. Die Visualisierung selbst ist zwar hilfreich, aber nicht das Wesentliche, auch wenn das seltsam klingen mag. Das Wichtigste daran ist das im Workshop gemeinsam erlangte Verständnis darüber, wie eine Gruppe von Menschen derzeit miteinander arbeitet. Es wird kein Wunschprozess und auch kein vorgeschriebener Prozess visualisiert, sondern der tatsächlich gelebte. Dieses aktuelle Kanban-System ist der Startpunkt, von dem aus Verbesserung stattfinden soll. Deshalb ist es so wichtig, dass Kanban-Systeme nicht für die, sondern von den Betroffenen selbst design werden.



## DIE ERGEBNISSE NACH ZWÖLF MONATEN

**Für die Umsetzung** der Minimalanforderungen – Bildung crossfunktionaler Produktteams, Visualisierung, Standups, Retrospektiven und Messungen – hatte sich das Unternehmen einen Zeitrahmen von **eineinhalb Jahren** gesetzt. Die Transformation selbst wurde als Projekt in der Organisation aufgesetzt: Unter der Leitung eines Transition Managers hatte das Transition Team genau geplant, wann welche Meilensteine des Agile-Rollouts durch welche Maßnahmen erreicht sein sollten. Das Projekt „Agile Business“ wurde entwickelt und ausgerollt.

**Zwei Drittel** des gesetzten Zeitrahmens waren nun vergangen, und da die Initiatoren der agilen Transformation nicht blind vor sich hinarbeiten wollten, zogen sie **nach zwölf Monaten eine Zwischenbilanz**. Der Plan schien aufzugehen:

- **Mehr als 80 Prozent** der Teams waren „voll transformiert“ (O-Ton des Transition Managers) und erfüllten die gesetzten Rahmenbedingungen: Sie waren crossfunktional besetzt, machten ihre Arbeit – je nach Methode – auf den entsprechenden Boards transparent, hielten Standups und suchten in regelmäßigen Retrospektiven nach Verbesserungsmöglichkeiten.

- **Dem Transition Team** war es wichtig, über die Stimmung unter den Mitarbeitern Bescheid zu wissen, um im Falle des Falles korrigierende Maßnahmen setzen zu können. Alle sechs Monate wurden daher Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, und die aktuellste Umfrage zeigte, dass sich Kommunikation und Koordination verbessert hatten. Die Teams hielten einander über den Stand der Dinge auf dem Laufenden und wussten, wer was tat und wer wofür zuständig war.

Insgesamt war die Stimmung positiv. Die meisten Teams hielten sich an die Anforderungen, die Visualisierung der Arbeit wurde als sehr hilfreich empfunden. Einige Kolleginnen und Kollegen konnten sich mit der neuen Transparenz nicht anfreunden und hatten das Unternehmen verlassen. Das hatte man erwartet.

**Doch im Großen und Ganzen lief es gut. Oder?**



## ZEIGT HER EURE ZAHLEN

**Metriken einzuführen** war eine der Rahmenbedingungen, die den Teams in der agilen Transition gesetzt worden waren. Das Transition Team sah sich nun an, wie sich die Durchlaufzeiten und der Durchsatz sowohl auf Team- als auch auf Projektebene verändert hatten – und wurde nicht schlau daraus. Gewisse Muster zeigten sich immer wieder, daher griff das Transition Team repräsentative Messergebnisse heraus, um besser zu verstehen, was hier los war.

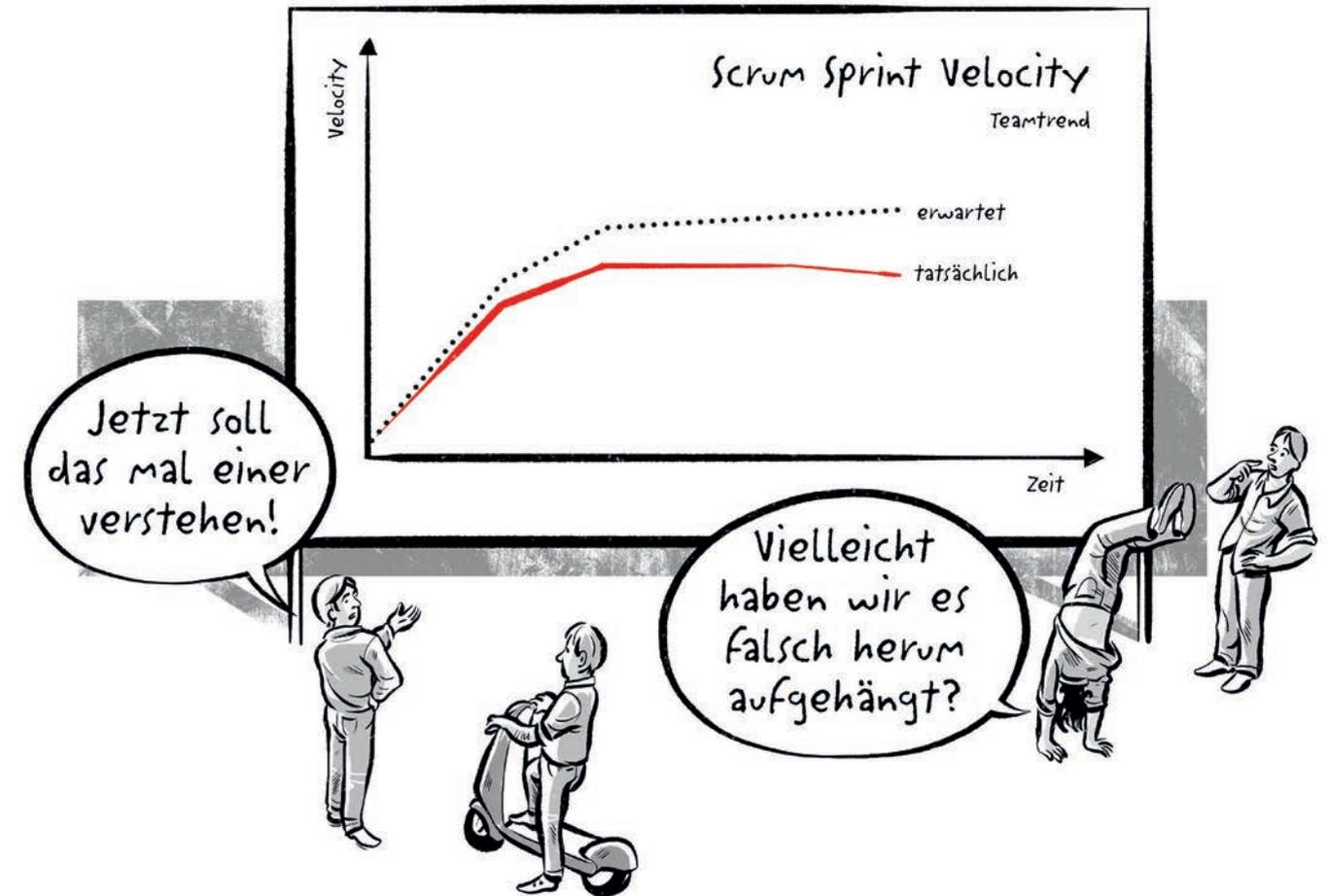
Beispielhaft sehen wir uns hier die Entwicklung des **Durchsatzes der Scrum-Teams** und die Veränderungen in der **Durchlaufzeit der Kanban-Teams** an. Anschließend stellen wir die Frage, ob Projekte nun schneller abgeschlossen wurden.



### DURCHSATZTREND DER SCRUM-TEAMS

Zunächst beschäftigte sich das Transition Team mit der Entwicklung der **Velocity der Scrum-Teams**.

Ein Scrum-Team trifft in jedem Sprint die Zusage (Commitment), eine gewisse Menge an Arbeit abzuarbeiten (in der Scrum-Diktion wird von der Menge der User Storys bzw. von Story Points gesprochen). Am Ende des Sprints wird verglichen, wie viele der zugesagten Arbeiten effektiv geliefert wurden – dieses Ergebnis wird auf der y-Achse eingetragen (Anzahl der Story Points). Daraus ergibt sich die Velocity – die Geschwindigkeit bzw. der Durchsatz eines Teams in einem gewissen Zeitraum.



**Das Diagramm zeigt** die aggregierte Velocity der Scrum-Teams in diesem Unternehmen. Die gepunktete Linie repräsentiert das Resultat, das man sich ursprünglich erwartet hatte. Wenn in einem Scrum-Team alles richtig läuft, sollte die Velocity kontinuierlich ansteigen. Am Beginn sind die Erwartungen an die Geschwindigkeit noch recht gering: Das Team muss erst zusammenfinden und sich an die neue Arbeitsweise gewöhnen. Nach dieser Einarbeitungsphase sollte die Kurve allerdings steil nach oben gehen und später wieder etwas abflachen, aber dennoch immer weiter aufwärts streben.

Werden auch Retrospektiven gemacht und laufend Verbesserungen vorgenommen, sollte die Linie stetig nach oben streben und nie nach unten gehen.

Allerdings sah der **tatsächliche Trend** bei den Scrum-Teams ganz anders aus. Eigentlich hatten die Teams einen guten Start hingelegt, die Velocity war stark gestiegen. Doch plötzlich flachte die Linie radikal ab und war jetzt sogar im Sinken begriffen. Die Performance hatte im Laufe der Zeit stark nachgelassen.

## TREND DER DURCHLAUFZEIT DER KANBAN-TEAMS

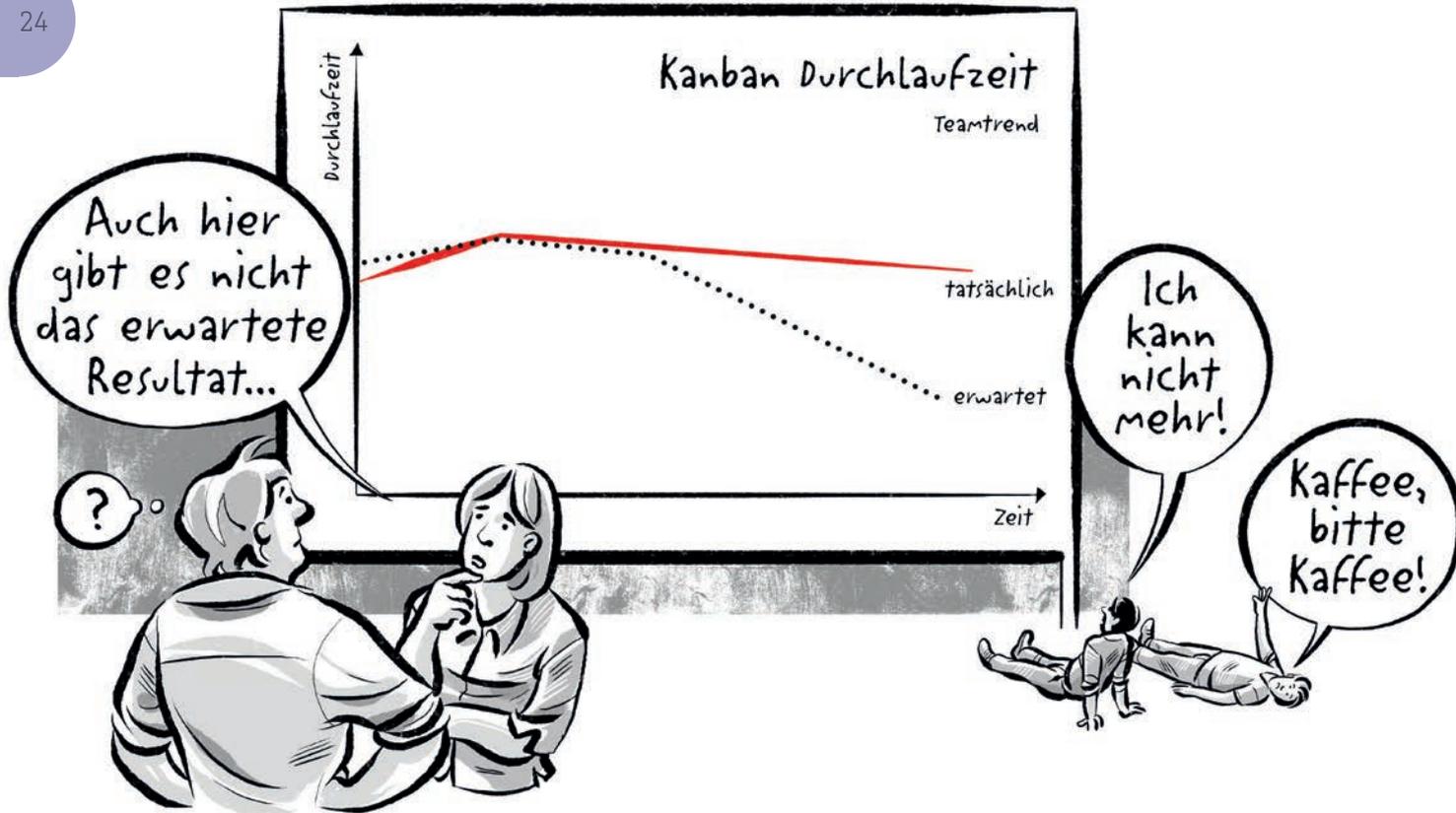
Als Nächstes nahm das Transition Team die **Durchlaufzeit der Kanban-Teams** genauer unter die Lupe. Auf Team-ebene ist die Durchlaufzeit recht einfach festzustellen: Dazu wird für jede erledigte Arbeit die zeitliche Differenz zwischen Fertigstellungs- und Startdatum errechnet. Idealerweise werden die Durchlaufzeiten immer kürzer.

Werden die **Durchlaufzeiten** mehrerer Teams aggregiert, ist es daher ein gutes Muster, wenn die Trendlinie nach unten geht. So wie wir es bei der erwarteten Entwicklung des Durchsatzes gesehen haben, erwartet man in der Regel auch bei der Durchlaufzeit zunächst einen leichten Anstieg, allerdings weil sich die Teams erst an das neue Arbeiten gewöhnen müssen. Danach sollte die Linie jedoch stark abfallen. Das bedeutet nämlich, dass die Teams die Arbeiten im Laufe der Zeit immer schneller abschließen und somit die Durchlaufzeit kürzer wird.

Genau diese Hoffnungen werden bei der Bewerbung agiler Arbeitsweisen ja auch immer geweckt: Scrum-Berater versprechen, dass **mehr und schneller** geliefert werden kann. Kanban-Berater versprechen, dass sich die Durchlaufzeiten mindestens **halbieren** und man sogar noch wesentlich mehr erwarten kann.

Bei den Kanban-Teams in diesem Unternehmen sah es anders aus: Wie erwartet, stieg die Durchlaufzeit anfangs, im weiteren Verlauf sank sie aber nur unwesentlich. Zwar zeigte die Trendlinie nach unten, aber die Verbesserung sprengte nicht einmal die 1-Prozent-Marke – von halbiertes Durchlaufzeit war weit und breit nichts zu sehen.

Egal, ob **Scrum oder Kanban** – offensichtlich war, dass sich an der Lieferfähigkeit der Teams **nicht viel geändert** hatte. Und erinnern wir uns: „Schnellere Time-to-Market“ war das erklärte Ziel der agilen Transformation.



### Was ist die Velocity?

In Scrum ist die Velocity das Durchsatzmaß eines Teams. Sie gibt an, wie viel Funktionalität ein Team in einem Sprint liefern kann. Wie viel geliefert wird, wird in Story Points gemessen.

### Was ist eine User Story?

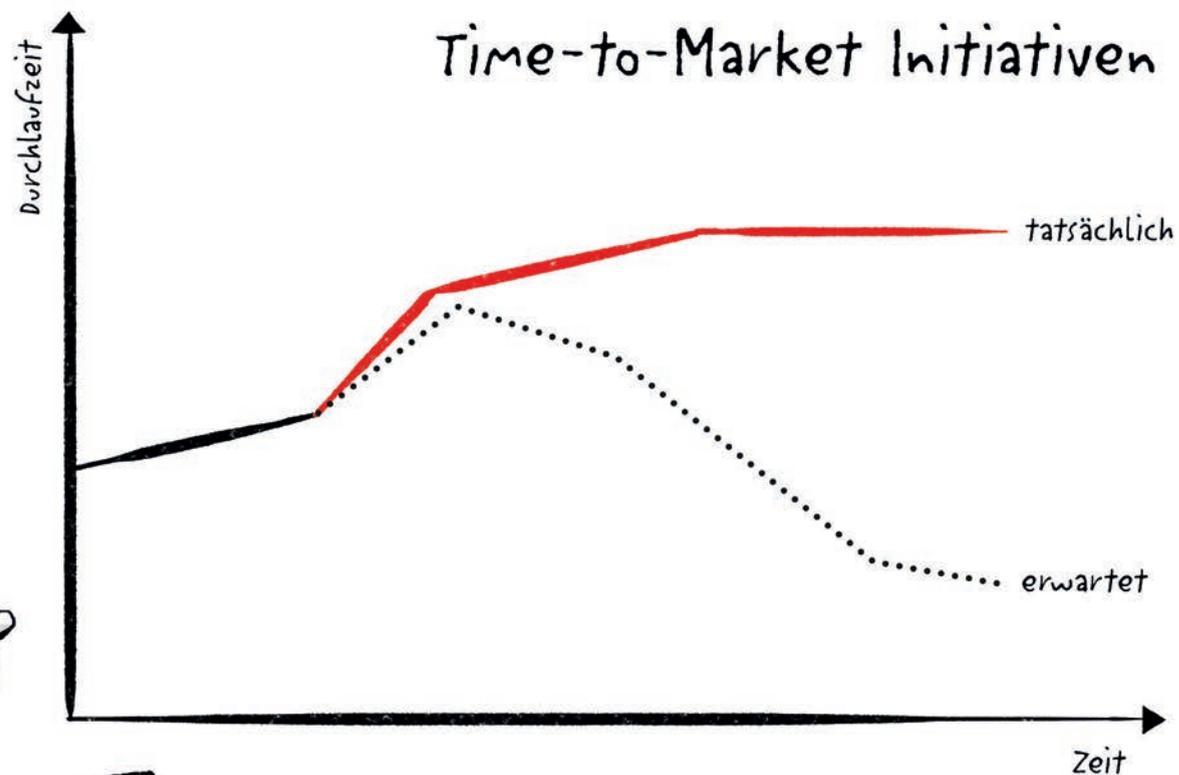
Mit der User Story wird eine Anforderung formuliert, zum Beispiel an eine zu entwickelnde Software. In der agilen Welt hat sich dafür ein einfaches Format etabliert:

Als User mit der <Rolle X> benötige ich <Funktionalität>, damit ich <den Nutzen> bekomme



### Was sind Story Points?

Story Points geben nicht den zeitlichen Aufwand für eine Story wieder, sondern die Komplexität, die in einer User Story steckt. Bei der Schätzung mehrerer Storys werden die Eigenschaften bzw. die Komplexitäten der Storys zueinander ins Verhältnis gesetzt.



## PROJEKTE WERDEN NICHT SCHNELLER ABGESCHLOSSEN

Bereits die Analyse der Team-Metriken war für das Transition Team alles andere als berauschend. Problematisch war dabei auch, dass die **Vergleichswerte fehlten**: Es war schwer zu beurteilen, ob sich die agile Transformation positiv ausgewirkt hatte, weil keine „Nullmessungen“ aus der prä-agilen Zeit vorhanden waren. Die Teams waren im Rahmen der Transformation ja völlig neu aufgestellt worden, daher ließ sich zum Beispiel bei den (neuen) Scrum-Teams auch nicht wirklich sagen, ob sich die Leistung verbessert oder verschlechtert hatte.

Im Unternehmen gab es aber durchaus Metriken, mit denen sich die Performance vor und nach der agilen Initiative vergleichen ließ: die **Projektdurchlaufzeit**. Das ist eine besonders wichtige Metrik, denn ein erklärtes Ziel der Organisation war es ja, die Durchlaufzeit der Projekte zu senken und die Time-to-Market zu verkürzen. Projekte hatte es vor der Transition gegeben und auch unter den agilen Vorzeichen gab es sie nach wie vor – selbst wenn die Projekte nun den viel agileren Namen „Initiativen“ trugen. Es waren daher vergleichbare Daten vorhanden.

In diesem Diagramm sehen wir drei Linientypen: Die dickere Linie im linken Teil spiegelt die Zeit vor der agilen Transformation wider. Weil die Time-to-Market stetig gestiegen war – was man an der Aufwärtsbewegung der dicken Linie sieht – hatte sich das Unternehmen entschieden, zu handeln. Allen Beteiligten war klar, dass sich diese Linie nach dem Startschuss zur Transformation aufgrund der Umstellung nicht sofort nach unten drehen würde, sondern sogar noch steigen würde. Aber angesichts aller unternommenen Anstrengungen wie

Trainings und Begleitung durch Coaches hätte man nach der Gewöhnung an die neuen Arbeitsweisen erwarten können, dass die Time-to-Market der Initiativen radikal absinken würde.

Und wieder war das Gegenteil der Fall: Ja, die Reorganisation hatte die Time-to-Market zu Beginn wie erwartet weiter verschlechtert. Doch sie verschlechterte sich weiter und weiter und weiter ... Anders gesagt: Projekte wurden nun sogar langsamer geliefert als in der vor-agilen Zeit. Das war schlichtweg eine Katastrophe.

Ein riesiger Geldberg war in diese agile Transformation gestopft worden. Das Management und das Transition Team hatten sich wirklich viele Gedanken über den besten Weg gemacht. Das Management hatte große Entscheidungen getroffen – alle Teams waren cross-funktional aufgestellt und nach Produkten organisiert. Profis hatten die Transformation begleitet und interne Coaches ausgebildet. 600 Leute hatten gelernt, mit Scrum, Kanban, Standups, Retros und Metriken zu arbeiten.

Und nun hatte man das große Ziel – schneller auf die Bedürfnisse des Markts reagieren zu können – nicht nur nicht erreicht, sondern war sogar noch schlechter geworden? Eine Transformation von schlecht zu **noch viel schlechter**?



**WAS ZUM ... WAR HIER DAS PROBLEM?**