



□ Markus Gärtner

(markus.gaertner@it-agile.de)

arbeitet als testender Programmierer, Trainer, Coach und Berater für die it-agile GmbH, Hamburg. Er ist Autor von ATDD in der Praxis und ATDD by Example. Markus präsentiert regelmäßig auf agilen und Testkonferenzen und widmet sich dem Schreiben über agile Softwareentwicklung, Software Craftsmanship und Softwaretesten. Außerdem schult er Scrum, TDD, ATDD und context-driven Testing bei Kunden in der agilen Welt.

## Firma veränder' dich!

Warum funktionieren manche Veränderungen in Unternehmen, während andere nicht so erfolgreich sind? Diese Frage beschäftigt im folgenden Beitrag zwei Arbeitskollegen, Alex und Michael. Schließlich befindet sich ihr Arbeitgeber, die CloudSoft GmbH, gerade im Umbruch. Beide haben so ihre eigenen Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und -initiativen in kleinen wie großen Firmen und tauschen sich darüber aus, welche Veränderungen gut funktionieren, welche nicht so sehr und welche kritischen Faktoren bei dem Erfolg oder Misserfolg eine Rolle spielen.

Alex ist neugierig, wie seine neue Rolle im neuen Unternehmen aussehen wird.

**Alex:** In meiner alten Firma haben wir über die Jahre viele Dinge in der Entwicklung ausprobiert: Wasserfall, Scrum, Kanban, ... aber nichts wollte so richtig funktionieren.

Michael ist ein alter Hase und erklärt Alex alles, was er für die Einarbeitung wissen muss.

**Michael:** Wir haben in den letzten Jahren auch einiges von dem ausprobiert, was du genannt hast – mit dem Unterschied, dass vieles davon bei uns funktioniert hat. Ein wesentlicher Einflussfaktor dabei war unser Ziel: wir wollten schneller werden. Eine große Stellschraube dabei war natürlich unter anderem, bessere Qualität zu liefern.

**Alex:** Hm, ich weiß gar nicht, warum wir diese ganzen Veränderungen bei uns ausprobiert haben.

**Michael:** Das Ziel hinter der Einführung ist wichtig. Letzten Endes beeinflusst es eine

Reihe von wichtigen Entscheidungen, sobald man auf Probleme stößt.

**Alex:** Jetzt bin ich neugierig, was bei euch wohl anders gelaufen ist.

**Michael:** Das ist eine längere Geschichte. Zunächst einmal ist jede Einführung eines neuen Vorgehensmodells in einem Unternehmen ein komplexes Unterfangen. Das heißt, dass man im Voraus gar nicht so genau sagen kann, was funktionieren wird und was nicht. Allerdings ist man hinterher immer schlauer und weiß genau, warum das eine funktioniert hat und das andere nicht.

**Alex:** Das kommt mir irgendwie bekannt vor. Zum Beispiel wussten wir nach unserem Versuch mit Management by Objectives genau, warum das zu Suboptimierungen in der Produktentwicklung geführt hatte. Woran liegt das?

**Michael:** Zu einem Großteil liegt das daran, dass Veränderungen in Unternehmen mit Menschen zu tun haben. Menschen

reagieren dabei ganz unterschiedlich auf äußere Reize. Genau wie jeder Mensch einen anderen Fingerabdruck besitzt, besitzt jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen seinen eigenen „Veränderungsabdruck“, basierend auf den eigenen Erfahrungen, Bedürfnissen und Zukunftsplänen.

Im letzten Jahrhundert gab es eine Familientherapeutin, die sich mit dem Phänomen der Veränderung in familiären Situationen auseinandergesetzt hat. Virginia Satir hat dazu ihr eigenes Veränderungsmodell aufgestellt. Pass mal auf.

Michael zeichnet eine Grafik an das Whiteboard in seinem Büro (vgl. Abbildung 1).

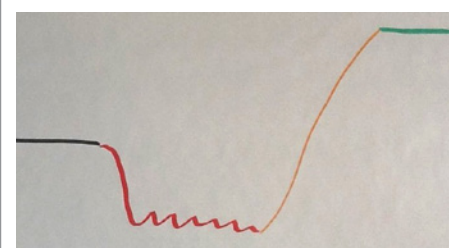


Abb. 1: Die Kurve der Veränderung

Michael erläutert seine Zeichnung.

**Michael:** Vor jeder Veränderung befindet sich eine Firma auf einem gewissen Leistungsniveau. Satir nennt das den alten Status quo. Der Anstoß einer Veränderung bringt dabei ein fremdes Element in die Organisation. Mit jedem fremden Element bricht zunächst die potenzielle Leistungsfähigkeit der Organisation ein. Die Mitarbeiter sind damit beschäftigt, sich mit diesem fremden Element anzufreunden.

**Alex:** Heißt das, dass der eine schneller mit der Veränderung umgehen kann, während es bei dem anderen länger dauert?

**Michael:** Nicht nur. Auch die Reaktionen auf die Veränderung können dabei ganz unterschiedlich ausfallen. Beispielsweise kann der Einzelne das fremde Element ablehnen oder willkommen heißen. Dementsprechend fallen auch die einzelnen Folgeaktionen unterschiedlich aus. Während sich ein veränderungsgeplagter Mitarbeiter vor der zehnten Veränderung diese Woche versteckt, lauert ein anderer Mitarbeiter darauf, beim ersten Anzeichen des Scheiterns die Veränderung in Frage zu stellen. Ein anderer Mitarbeiter sieht hingegen das Potenzial in der Veränderung und arbeitet aktiv daran mit, das neue Vorgehen zu etablieren.

**Alex:** Bei uns war es zu einem Großteil so, dass keiner so recht an das neue Vorgehen glauben wollte. Wir hatten ja jedes Jahr etwas Neues ausprobiert.

**Michael:** Oh, dafür liefert das Satir-Modell auch eine Erklärung. Aber lass mich erst die übrigen Teile des Modells vorstellen. Satir nennt diese Phase im Modell auch die Chaos-Phase. Die Menschen versuchen ganz unterschiedliche Dinge, um mit der Veränderung umzugehen. Ignorieren des fremden Elements zum Beispiel führt dazu, dass die Organisation auf den alten Status Quo zurückfällt. Nur, wenn eine Idee zum Durchbruch kommt, eine Art und Weise, mit dem fremden Element umzugehen, kann die Organisation zu einem neuen Status Quo kommen. Doch vorher spielt noch Integration und Praxis mit der Idee zum Durchbruch eine große Rolle.

Michael vervollständigt seine Zeichnung (vgl. Abbildung 2).

**Alex:** So weit, so gut, aber was ist damals

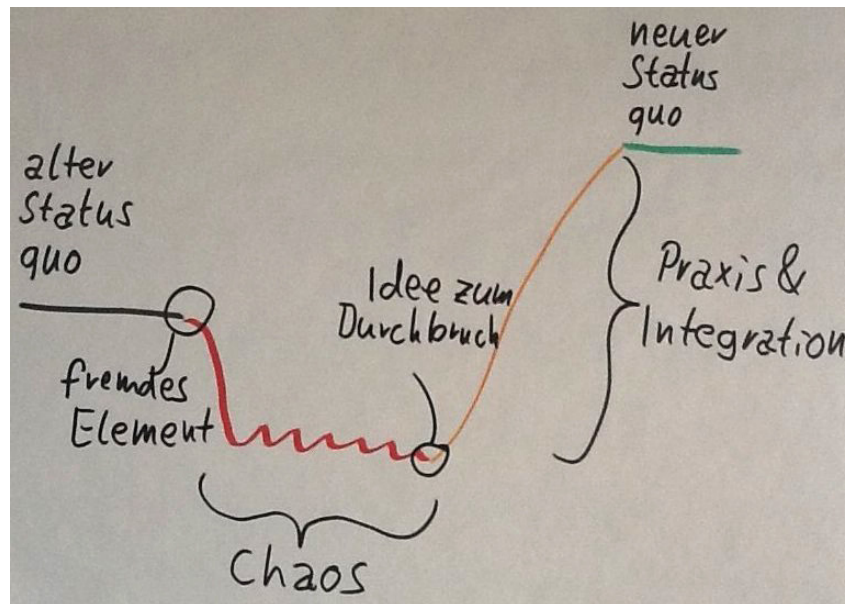


Abb. 2: Das vollständige Satir-Change-Modell

in meiner alten Firma passiert? Kann es sein, dass wir nie eine Idee für einen Durchbruch gefunden haben?

**Michael:** Von deiner Beschreibung her vermute ich mal, dass ihr in der Chaos-Phase wart und keine Idee zum Durchbruch finden konntet, bevor die nächste Veränderung eingeführt wurde. Das kann dann über mehrere Veränderungen hinweg dazu führen, dass ihr immer weniger zu leisten imstande wart.

Michael zeichnet ein weiteres Schema, das diese negative Trendlinie aufzeigt (vgl. Abbildung 3).

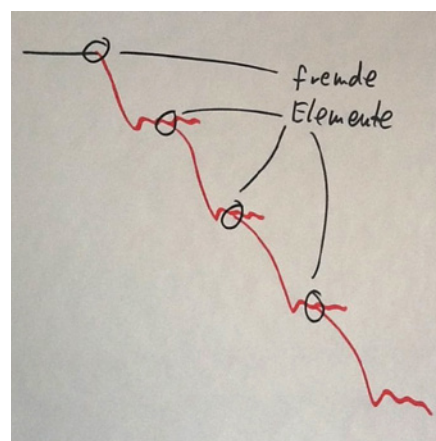


Abb. 3: Zu viel Veränderung kann zu langfristigen Problemen führen.

**Alex:** Das hört sich ziemlich genau nach unserer damaligen Situation an. Letzten Endes war das für mich einer der Gründe, die Firma zu verlassen. Aber wie komme ich

von der Idee zum Durchbruch dann zu einer Veränderung, die sich langfristig hält?

**Michael:** Da kommen jetzt die drei Zeitalter der Veränderung ins Spiel. Im Kern leiten sich diese aus dem Modell von Satir ab. Und zwar spielen folgende drei Bereiche in der Kurve dabei eine Rolle.

Michael beschriftet einen Bereich in der Grafik zum Veränderungsmodell (vgl. Abbildung 4).

**Michael:** Erinnerst du dich daran, was ich

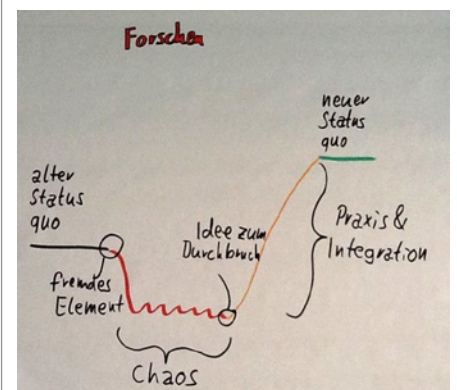


Abb. 4: Das erste Zeitalter der Veränderung hilft dem Team oder der Organisation aus dem Chaos.

vorhin über die Chaos-Phase gesagt habe? In der Chaos-Phase geht es darum zu lernen, mit dem fremden Element umzugehen. Dies ist das erste Zeitalter der Veränderung, in dem es darum geht, zu forschen. Dabei sollte die Organisation darauf fokussieren, möglichst viel zu lernen und zu entdecken. Letzten Endes geht es darum,

neue Wege beschreiten zu können. Dafür müssen alle Beteiligten viel ausprobieren, was den Leistungsverlust insgesamt erklärt. Um neue Dinge ausprobieren zu können, benötigt man den Freiraum, Fehler machen zu dürfen – und die kosten nun mal Zeit und Energie.

**Alex:** Das bedeutet aber doch auch, dass das Risiko von zu starken Leistungseinbußen langfristig minimiert wird, wenn ich viele kleine Veränderungen mache. Richtig?

**Michael:** Genau. Letzten Endes wirft eine große Veränderung eine Organisation in ein tieferes Chaos. Außerdem müssen die einzelnen Mitarbeiter dann noch viel mehr herumexperimentieren, um eine Idee für den großen Durchbruch zu finden.

**Alex:** Dann war also jeweils das vordefinierte Vorgehensmodell eher hinderlich als hilfreich?

**Michael:** Exakt. Und es wird noch komplexer, wenn du das zweite Zeitalter bedenkst.

*Michael beschriftet das zweite Zeitalter im Veränderungsmodell (vgl. Abbildung 5).*

**Michael:** Dadurch, dass nicht jede Idee unbedingt eine Idee ist, die auch zu einem Durchbruch führt, benötigt die Organisation noch eine Stabilisierungsphase. Satir nennt diese Phase die Integrations-Phase. Im Modell der drei Zeitalter nennt Dan North dieses Zeitalter das der Stabilisierung.

**Alex:** Worin besteht der Unterschied zum ersten Zeitalter?

**Michael:** Bei der Stabilisierung geht es darum, wiederholbare Resultate zu bekommen und Varianzen zu minimieren. Schließlich gibt es nichts Gefährlicheres als eine gute Idee – besonders dann, wenn es die einzige ist. Satir beschreibt für die Integrations-Phase auch, dass ein Fehlschlag zu einem Rückfall in das Chaos oder den alten Status quo führen kann. Das geschieht zum Beispiel dann, wenn bei einer Veränderung in der Organisation die Mitarbeiter einen Weg finden, das neue System auszutricksen. Dann fällt die Organisation als Ganzes mindestens auf das alte Leistungsniveau, denn ein Kulturwandel im Unternehmen findet nicht statt.

**Alex:** Langsam. Also das heißt, dass eine Unternehmenskultur unter Umständen dafür sorgen kann, dass eine Veränderung im Keim erstickt wird?

**Michael:** Genau, oder wie Peter Drucker es ausgedrückt hat: „Kultur isst Strategie zum Frühstück“.

**Alex:** Dann stellt sich allerdings die Frage, wie man einen Kulturwandel in einem Unternehmen herbeiführt, nicht wahr?

**Michael:** Guter Punkt. Doch lass mich kurz noch das dritte Zeitalter der Veränderung erklären. Dabei geht es darum, das neue Vorgehen zum Alltag zu machen.

*Michael ergänzt das letzte der drei Zeitalter in seiner Grafik (vgl. Abbildung 6).*

**Michael:** Ging es beim Forschen noch um Maximieren von Lernen und bei der Stabilisierung um die Minimierung von Varianzen, dann geht es im dritten Zeitalter der Veränderung um möglichst hohe Effizienz. Dadurch lässt sich dann auch der neue Status quo im Modell von Satir als echte Leistungssteigerung zum alten Status quo erreichen.

**Alex:** Das ergibt Sinn. Anders herum bedeutet das aber auch, dass ich mich in der Lernphase noch gar nicht um möglichst große Effizienz sorgen sollte. Schließlich muss ich erst lernen, welche Ideen es gibt und welche zu einem Durchbruch führen.

**Michael:** Genau. Du solltest lernen zu gehen, bevor du zu laufen anfängst oder gar einen Weltrekord im Laufen aufstellen möchtest.

**Alex:** Zurück zum Kulturwandel in Unternehmen. Warum hat beispielsweise bei uns die Scrum-Einführung nicht funktioniert?

**Michael:** Hier kann ich zwar auch nur Vermutungen anstellen, aber kurz gesagt lag es vermutlich daran, dass Scrum z. B. nur Antworten auf zwei kritische Faktoren beim Kulturwandel gibt. Aber dafür brauche ich noch ein weiteres Bild.

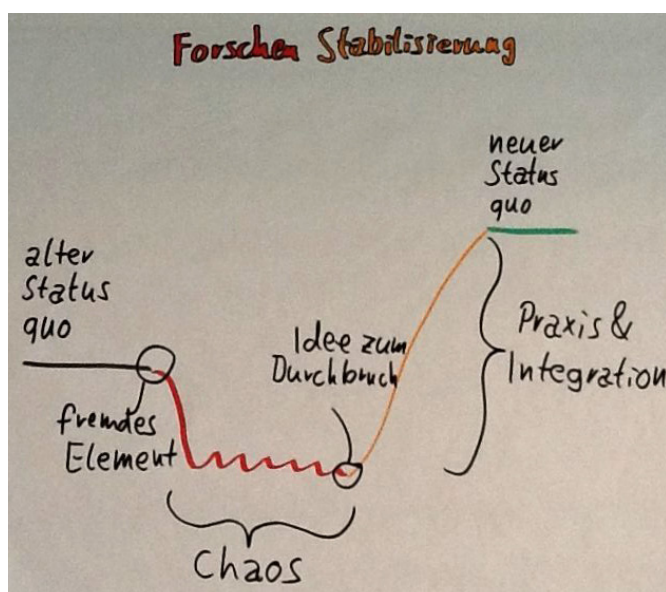


Abb. 5: Beim zweiten Zeitalter der Veränderung geht es um die Wiederholbarkeit von Erfolgen.

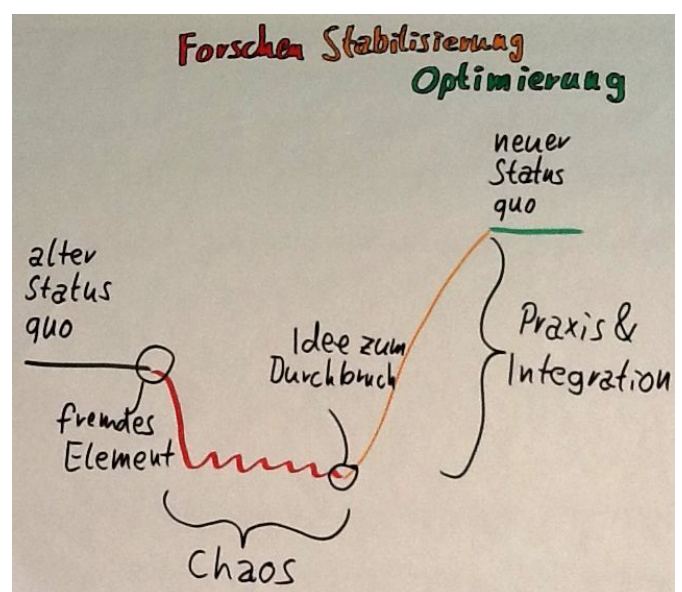


Abb. 6: Beim dritten Zeitalter der Veränderung dreht sich alles um Steigerung der Effizienz.



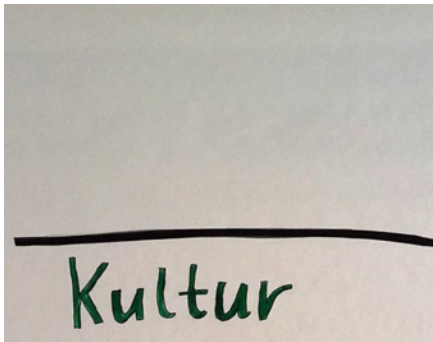


Abb. 7: Kultur ist das Ergebnis aus einer Reihe von Faktoren.

**Kultur im Wandel**

**Michael:** Um Kulturwandel zu verstehen, müssen wir erst verstehen, wie eine Unternehmenskultur zustande kommt. Eine Unternehmenskultur ist dabei lediglich das Ergebnis aus drei Zutaten.

*Michael notiert das Wort Kultur mit einem Strich darüber, als ob er eine schriftliche Rechnung beginnen wollte (vgl. Abbildung 7).*

**Alex:** Wenn Kultur nur ein Ergebnis ist, was sind dann die Zutaten oder Variablen?

**Michael:** Nehmen wir einmal das Beispiel Scrum. Bei Scrum gibt es einige Meetings. Diese stellen eine Zutat für die Unternehmenskultur dar. Dabei geht es nicht nur um die Meetings, sondern um die Routinen, die sich die Organisation gegeben hat.

*Michael notiert "Routinen" direkt über dem Strich in seiner Kalkulation.*

**Alex:** So weit, so gut, aber Scrum sagt auch etwas über die Rollen wie Scrum Master und Product Owner und das ‚cross-funktionale Team‘.

**Michael:** Das ist die zweite Zutat. John Roberts, der sich das Modell ausgedacht hat, nennt das ganz allgemein Architektur. Dabei geht es um den Aufbau des Unternehmens oder des Teams und die Rangordnung.

*Michael ergänzt seine Kalkulation durch "Architektur".*

**Alex:** Hm, da sehe ich jetzt schon einen Unterschied zu Kanban. Schließlich schweigt sich Kanban ja über den Teamaufbau gänzlich aus.

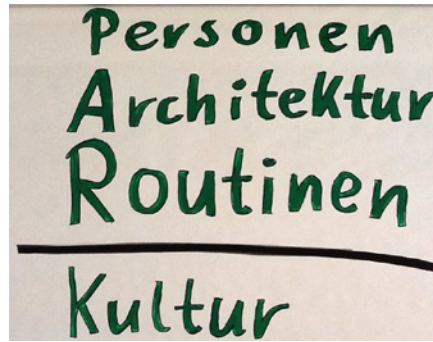


Abb. 8: Personen, Architektur und Routinen beeinflussen eine Kultur.

**Michael:** Genau. Im Modell von Roberts geht Kanban nur auf eine der Zutaten ein.

*Michael fährt mit dem Modell von Roberts fort:*

**Michael:** Die dritte Zutat sind die Personen. Dabei geht es nicht nur um die einzelnen Personen, sondern auch deren Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Temperamente.

*Michael vervollständigt die Kalkulation durch "Personen" (vgl. Abbildung 8).*

**Alex:** Das erklärt auch, warum nach Tuckman ein neues Team-Building startet, wann auch immer ein neues Teammitglied rekrutiert wurde oder einer das Team verlässt. So eine Veränderung muss dann ja zwangsläufig zu einer Kulturänderung im Team führen, oder?

**Michael:** Nicht ganz. Dafür fehlen uns noch zwei Ergänzungen. Bei den Routinen und Architekturen haben wir bisher nur die formalen Faktoren betrachtet: die Scrum-Meetings, das Organigramm, die Teamstruktur. Aber was ist mit den informellen Strukturen wie zum Beispiel das Kaffeeküchengespräch oder der kurze Dienstweg über den Bekannten in der Marketingabteilung?

**Alex:** Du meinst, neben den formalen Routinen und Architekturen gibt es noch die informellen? Aber wie spielen die bei der Gestaltung einer Kultur zusammen?

*Michael ergänzt die formalen und informellen Ausprägungen für die Routinen und Architektur in seiner Kalkulation (vgl. Abbildung 9).*

**Michael:** Nun, jedes System ist perfekt in



Abb. 9: Formale und informelle Routinen und Architektur haben großen Einfluss, wenn man die Kultur verändern möchte.

dem, was es produziert. Das bedeutet, dass eine Organisation aus formalen Routinen und formaler Architektur mit den richtigen Leuten die falsche Kultur fördern kann, wenn die informellen Routinen und Architekturen das zulassen. Darauf muss man bei der Einführung eines neuen Vorgehens aufpassen. Beispielsweise kann eine Grüppchenbildung in einem Scrum-Team dazu führen, dass sich die gleichen Parteien weiterhin bekriegen, die sich auch schon vor der Einführung bekriegt haben. Wenn dieser Krieg so stark ausgeprägt ist, dass keine Arbeit im Unternehmen erledigt wird, dann wird sich bedingt durch die informale Architektur auch nach der Einführung des neuen Vorgehens nichts ändern.

**Alex:** Jetzt beginne ich langsam zu begreifen, was so alles bei uns damals schief gelaufen ist. Der „Flurfunk“ genau wie der direkte Draht zur Sekretärin vom Chef waren da mit Sicherheit nicht förderlich. Das erklärt mir jetzt zumindest, warum sich trotz der vielen Veränderungsprozesse im Unternehmen keine Veränderung einstellen wollte. Aber wie habt ihr das bei euch gelöst?

**Michael:** Wir haben jede Veränderung früh begleitet. Bei kleineren Veränderungen waren wir in der Lage, die Effekte selbst steuern zu können. Bei größeren Veränderungen haben wir geguckt, ob wir das alleine stemmen können, und wenn die Veränderung zu groß war, haben wir uns externe Hilfe ins Haus geholt.

**Alex:** Das ergibt Sinn. Durch die externe Hilfe können unerwünschte Änderungen durch informelle Routinen verhindert werden. Außerdem habt ihr Informationen darüber bekommen, an welchen Fä-

higkeiten ihr noch arbeiten müsst und welche Mitarbeiter gezielt auf Schulungen geschickt werden sollten.

**Michael:** Jetzt aber genug über Veränderungen, lass uns zurück zu deiner Einarbeitung kommen...

### Nachhaltige Veränderungen

Bei der Einführung von Veränderungsprozessen kommt es nicht nur auf die statischen Routinen durch Prozessbeschreibungen und die Architektur durch Rollen und Organigramme an. Dadurch dass Organisationen durch Menschen erst eine Kultur bekommen, tragen diese auch wesentlich zum Kulturwandel bei. John Roberts hat dazu die Elemente des organisatorischen Designs zusammengestellt [Rob07]. Diese bestehen aus Personen, Architektur und Routinen, die zusammen die Kultur formen.

Erfahrene Veränderungskünstler wissen längst, dass Fingerspitzengefühl für die involvierten Personen notwendig ist, damit nicht die informellen Strukturen wie der gute Bekannte in der Marketingabteilung oder das Kaffeeküchengespräch dazu führen, dass das Veränderungsvorhaben im Keim von der vorhandenen Kultur erstickt wird. Aus diesem Grund hat sich in Scrum längst die Rolle des Scrum Coaches etabliert, der durch seine Erfahrung in der Lage ist, ungewünschte Veränderungen zu erkennen und der Organisation dabei zu helfen, den Kulturwandel herbeizuführen.

Das Modell erklärt auch, warum eine Begleitung bei der Einführung von Kan-

ban im Unternehmen wichtig ist. Dadurch, dass Kanban vornehmlich klare Vorgaben für die formalen Routinen macht, sich aber über Teamstrukturen, Skills und Architektur ausschweigt, ist eine erfahrene Begleitung noch viel wichtiger, um eine Kultur zu etablieren, die in den agilen Prinzipien verankert ist.

Außerdem sollten bei jeder Veränderung das Satir-Change-Modell [Sat91] und die drei Zeitalter der Veränderung [ThreeAges] bedacht werden. Daraus lässt sich ableiten, wie sich die Einführungsstrategie für die verschiedenen Unternehmen unterscheiden sollte. Ein Unternehmen, das mit dem Rücken zur Wand steht und Gefahr läuft, in Kürze sein Geschäft zu verlieren, benötigt ganz andere Schritte als ein Unternehmen, in dem in den letzten Jahren immer wieder neue Veränderungen angestoßen wurden, es der Firma ansonsten aber gut geht.

Das fremde Element im ersten Unternehmen wird ganz anders ausfallen und ganz andere Reaktionen hervorrufen als im zweiten Unternehmen. Dementspre-

chend muss auch der Veränderungsprozess selbst immer wieder angepasst werden. Im Zweifelsfall funktionieren kleine Veränderungen zu Beginn zur Orientierung besser (vgl. [LeanChange]). Nachdem das Umfeld erprobt wurde, können Veränderungen angestoßen werden, die zu einem Kulturwandel führen und damit nachhaltige Ergebnisse liefern.

Jede Änderung steht und fällt mit dem Ziel, das sie verfolgt. Aus unterschiedlichen Zielen leiten sich ganz unterschiedliche Ideen ab, die dann zu einem Durchbruch führen können. Wenn es darum geht, schneller Software auszuliefern, dann kann das durch die Verbesserung der Codequalität geschehen, die Umstellung der Teststrategie auf einen risikobasierten Ansatz oder durch weniger Übergaben innerhalb des Entwicklungszyklus durch ein funktionsübergreifendes Team. Welchen Effekt alle diese Ideen in der Praxis haben, hängt wiederum davon ab, welche Fähigkeiten und Erfahrungen die Teammitglieder bereits mitbringen und wie schnell sie neue Sachen ausprobieren können – und wollen. ■

### Literatur

[Rob07] John Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, USA, 2007

[Sat91] Virginia Satir, *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*, Science and Behavior Books, 1991

[ThreeAges] Grisha Ekart, Dan North's Three Ages, <http://ekartco.com/?p=349>

[LeanChange] Lean Change, <http://leanchange.org/>