

Marcus Raitner arbeitet als Agile Transformation Agent und Agile Coach bei der BMW Group IT. In seinem Blog „Führung erfahren!“ schreibt er seit 2010 über die Themen Führung, Agilität, Digitalisierung und vieles mehr.



## Die agile Transformation in der Sackgasse

**W**er Spotify kopiert oder irgendeine andere Blaupause einer agilen Organisation einfach umsetzt, macht einen grundsätzlichen Fehler. Nicht weil die Modelle schlecht wären, sondern weil die von oben angeordnete Umsetzung eines von wenigen Managern, Experten oder Beratern ausgewählten oder erdachten Modells einer agilen Organisation dem ganz wesentlichen Prinzip der Selbstorganisation widerspricht. Modelle agiler Organisationen sind prinzipiell emergent in dem Sinne, dass sie aus der Zusammenarbeit von selbstorganisierten Teams in Richtung einer gemeinsamen Vision entstehen und sich ständig weiterentwickeln. Darum ist es entscheidend für eine nachhaltige agile Transformation, den Druck kurzfristige Erfolge zu liefern auszuhalten und den Menschen empathisch und vertrauensvoll den Raum und die Zeit zu geben, gemeinsam zu lernen und zu wachsen. So verlockend Blaupausen auch erscheinen und so schön aktionistisch ihre Einführung im großen Stil auch aussehen mag, so sicher führt genau das die agile Transformation in eine Sackgasse.

Die wesentliche und wichtigste Einheit in agilen Organisationen ist das selbstorganisierte Team. So steht es explizit in den Prinzipien hinter dem agilen Manifest. Und diese Autonomie der Teams ist auch das zentrale Element bei Spotify. Das Modell von Spotify ist aus genau diesem zentralen Prinzip entstanden und ist genau deswegen erfolgreich. Selbstorganisation ist der Schlüssel, aber auch die Herausforderung. Für die Transformation einer hierarchischen Organisation in eine agile Organisation von selbstorganisierten Teams sowieso, aber auch und noch immer für Spotify: „Was ist das Beste an der Arbeit bei Spotify? Was ist die größte Herausforderung bei Spotify? Die Antwort auf beide Fragen ist die gleiche: Autonomie.“ (Joakim Sundén)

Selbstorganisation mit einem einzigen Team oder mit wenigen Teams ist keine Kunst. Schwierig wird es erst, wenn die Zahl der Teams zunimmt. Das wurde es übrigens auch für Spotify, wo die Entwicklungsmannschaft von 2010 bis 2013 von 10 auf 300 Menschen stark zunahm. Und genau da entstand auch dieses Spotify-Modell, das nun so ger-

ne kopiert wird. Es entstand aber noch etwas anderes. Es entstand mit „Agile à la Spotify“ eine Beschreibung dessen, was genau agil bei Spotify bedeutet und was nicht. Und dort heißt es gleich zu Beginn zum Thema kontinuierliche Verbesserung: „Teil meiner Arbeit bei Spotify ist es, nach Wegen zur kontinuierlichen Verbesserung zu suchen, für mich persönlich genauso wie für die gesamte Organisation.“

Die Verantwortung für das Spotify-Modell liegt also ganz klar bei denen, die damit und darin arbeiten müssen. Jeder arbeitet kontinuierlich auch daran die Organisation bei Spotify besser zu machen. Das ist die logische und notwendige Konsequenz aus dem Prinzip der selbstorganisierten Teams. Zwar ist jede Form von Strukturierung der Zusammenarbeit der vielen Teams eine Einschränkung der Freiheit des einzelnen Teams. Diese ist aber notwendig, um gemeinsam die Organisation und ihr Produkt erfolgreich zu machen. Die Freiheit des Einzelnen endet eben dort, wo die Freiheit des Anderen beginnt. Der feine aber entscheidende Unterschied ist es, dass sich diese Einschränkungen der Freiheit des einzelnen Teams aus der Zusammenarbeit der Teams ergeben und von diesen selbst entschieden werden und den Teams genau das zugestanden und zugetraut wird.

Die Management- und Führungsaufgabe in der agilen Transformation lautet also nicht, das beste Modell einer agilen Organisation auszuwählen oder ein eigenes zu konzipieren und das dann auszurollen. Das verletzt nämlich ganz massiv das zentrale Prinzip der Selbstorganisation und hält die Menschen und Teams genau dort abhängig, wo sie eigentlich autonom und selbstverantwortlich agieren sollten. Die eigentliche Führungsaufgabe ist es vielmehr einen Rahmen zu schaffen, in dem ein solches Organisationsmodell nach und nach aus der Zusammenarbeit von selbstorganisierten Teams entsteht. Das ist ein gemeinsamer Lernprozess der sich durch Blaupausen nicht abkürzen lässt. Wer es trotzdem versucht, führt dann eben nur ein neues Organisationsmodell ein und eine Transformation durch, agil ist dann aber weder das eine noch das andere.

Dr. Marcus Raitner

Foto: Privat