

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



Form ohne Funktion – Theater ohne Wirkung

Sie müssen jetzt stark sein. Ein paar User-Stories und Daily Stand-ups machen noch lange nicht agil. Es ist sinnlos, Spotify zu kopieren. Die Form, die Rituale und die Praktiken zu imitieren, ohne die Essenz darin und die Logik dahinter zu begreifen, ist wirkungsloser Cargo-Kult. So, jetzt ist es raus.

In seiner Rede auf der Abschlussfeier des California Institute of Technology benutzte der Physiker Richard Feynman 1974 den aus der Anthropologie stammenden Begriff des Cargo-Kults erstmals im übertragenen Sinne. Er bezeichnete damit Pseudowissenschaft, die sinnlos die Formen und Praktiken echter Wissenschaft imitiert: „In der Südsee vollführen die Menschen einen Cargo-Kult. Während des Krieges sahen sie Flugzeuge mit begehrenswerten Gütern landen und jetzt wollen sie, dass das wieder passiert. Also bauen sie Landebahnen, entzünden Leuchtfeuer entlang der Landebahnen, bauen hölzerne Hütten, in denen ein Mann sitzt mit zwei Holzstücken auf dem Kopf wie mit Kopfhörern mit Bambusstäben als Antennen (...) und dann warten sie bis die Flugzeuge landen. Sie machen alles richtig. Die Form ist perfekt. Es sieht genau so aus, wie sie es beobachtet hatten. Aber es funktioniert nicht. Die Flugzeuge landen nicht.“

Agile Methoden und insbesondere Scrum haben ein ungeheures Cargo-Kult-Potenzial. Wegen der Einfachheit der agilen Praktiken einerseits, denn schließlich war das agile Manifest als Gegenbewegung zu schwergewichtigen Software-Entwicklungsmodellen entstanden. Andererseits wegen der für hierarchisch-tayloristische Organisationen nicht umsetzbaren und teilweise gar nicht denkbaren dahinter liegenden Prinzipien.

Selbstorganisierte Teams, die autonom volle Verantwortung für ihr Produkt übernehmen und entsprechend auch weitgehende Entscheidungsmacht erhalten? So agil dann doch lieber nicht. Teams, die alle unterschiedlich arbeiten und wo niemand zentral eine einheitliche Arbeitsweise vorgibt? Wo kämen wir da hin! Der Unsicherheit ins Auge sehen und entsprechend lieber auf Sicht segeln anstatt Großprogramme im Detail für

drei Jahre ausplanen – wohlgemerkt: zur Genehmigung? Schwierig, wenn der einzige Karrierepfad über Projekte und Programme ins Linienmanagement führt.

Dennoch – oder gerade deswegen – wirken die Ergebnisse agiler Unternehmen verführerisch auf klassische Industrieunternehmen, insbesondere wenn sie sich aufgrund neuer Technologien mit enormem disruptivem Potenzial mit neuen und meist agileren Konkurrenten messen müssen. So anpassungsfähig und innovativ will man freilich auch werden. Also keine dicken Konzepte mehr, sondern nur noch User-Stories. Und flugs die Arbeitspakete im Großprogramm umbenannt in Epics. Ein bisschen Planning Poker zum Schätzen und jeden Tag ein Daily Stand-up. Ein paar Kicker noch und fertig ist der Cargo-Kult: Form ohne Funktion – Theater ohne Wirkung.

Agilität bedeutet im Kern Anpassungsfähigkeit. Es geht darum, in kurzen Abständen etwas Benutzbares zu liefern, Feedback dazu einzuholen und aufgrund dieser Erkenntnis die Strategie anzupassen und die nächsten Schritte zu planen. Agilität bedeutet in unbekanntem Gewässer als Team auf Sicht zu segeln, statt der Unsicherheit mit detaillierten Plänen zu begegnen und diese dann in tayloristischer Arbeitsteiligkeit mit vielen Übergaben schwerfällig umzusetzen. Voruntersuchungen in epischer Breite, um den Scope bis in den letzten Winkel zu klären, sind wenig agil, sondern zeugen von altem Denken. Natürlich kann man die vollständigen Anforderungen für die nächsten drei Jahre User-Stories und die Arbeitspakete des zugehörigen Großprogramms Epics nennen und im Detail planen, aber agil wird das trotz Kicker dann eben doch nicht.

Form folgt Funktion. Nicht umgekehrt. Agilität beruht auf Prinzipien. Die bekannten Praktiken und Methoden sind nur Phänomene der Prinzipien und nicht die Essenz von Agilität. Dass Spotify und andere agile Organisationen ähnliche Praktiken aufweisen, liegt an den gemeinsamen agilen Prinzipien. Die Praktiken allein machen aber nicht agil. Auch hier gilt es, wie so oft, Korrelation nicht mit Kausalität zu verwechseln.

Dr. Marcus Raitner