

# „Kein Kindergeburtstag“

31 August 2017 | **Business Innovation, Digital Transformation, Insight Zühlke** | [Johannes Kling](#)

**Lesezeit:** 8 Minutes

## **Die agile Transformation der Swisscom schlägt in Schweizer Boulevardmedien hohe Wellen. So glättet ein Agile Coach die Wogen.**

Der Weg der Swisscom zu mehr Agilität ist in aller Munde. Vor einigen Wochen führte mein Zühlke Kollege Arnaud L'Hote ein [Interview mit Christoph Schär und Jens Wilhelms von Swisscom](#) dazu, wie das Unternehmen agiler wird. Nur zu gerne haben Massenmedien in der Schweiz das Thema aufgegriffen. „Ist es die Arbeitsform der Zukunft oder ein verkapptes Sparprojekt?“, [fragt](#) 20 Minuten. Blick.ch [behauptet](#): „Beim Grosskonzern Swisscom gilt neu: Jeder ist Boss, alle sind ein Team“ und schiebt hinterher: „Aber kann diese moderne Arbeitsform gut gehen?“

Entsprechend angeteasert, fallen die [Kommentare](#) vieler Leser von blick.ch erwartungsgemäss kritisch aus. Andere hingegen berichten durchaus positiv von eigenen Erfahrungen. Als Organisationsberater und Agile Coach fand ich all das sehr spannend zu lesen, denn: Wer seine Organisation einer Verwandlung hin zu mehr Agilität unterzieht, muss sich den berechtigten Gegenfragen der Mitarbeitenden und Kunden stellen, aber auch Vorwürfen, Urteilen und Hohn. Die Kommentare auf blick.ch und 20 Minuten sind meist kurz, pointiert und unverblümt. Das finde ich wertvoll. Gerne nehme ich mir ein paar Minuten Zeit und antworte den ersten zehn Kommentaren auf blick.ch aus meiner Perspektive als Agile Coach. (Die Kommentare der Leser zitiere ich wörtlich und ohne Anpassungen, auch nicht in der Orthografie.)

### **Mehr Eigenverantwortung**

Als erstes schreibt Danny MacAllister:

*„Mh, ich freue mich darauf, wenn auch ganz oben ohne Hierarchie gearbeitet wird. In vielen Firmen werden einfach unten die Chefs degradiert oder wegrationalisiert. Der Altherrenclub bleibt inkl. aller Privilegien bestehen....so lange wie möglich - nicht so lange wie nötig..“*

Herr MacAllister beschreibt ein aus meiner Sicht wichtiges Thema: Bei der agilen Transformation wird den Mitarbeitenden an der Basis, dort wo das operative Geschäft stattfindet, mehr Eigenverantwortung eingeräumt - und auch mehr abverlangt. Für Manager auf oberster und mittlerer Ebene ist es wichtig, die veränderten Ansprüche auch bei sich selber umzusetzen und sich zu verändern, um glaubwürdig zu bleiben. Gerade Transparenz ist bei Konzepten der Agilität (oder Teal oder New Work) enorm wichtig und viele Firmen

setzen diese nicht nur in Bezug auf Entscheidungen um, sondern auch in Bezug auf Gehälter und die Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg.

*„Mir ist es Wurscht, wie die Swisscom organisiert ist. Ich will nur, dass ihre Produkte funktionieren – ohne faule Ausreden! Und wenn jemand ständig englische Begriffe in deutsche Sätze streut, zeigt mir das, dass er nicht erklären kann, was er tut“*

schreibt Georg Ritter und bringt eine grundlegende Wahrheit zum Ausdruck: Der Kundennutzen muss im Mittelpunkt stehen. Die Dienstleistung, die Produkte müssen die Erwartungen der Kunden erfüllen und übertreffen. Und die steigen immer weiter und verändern sich in immer kürzeren Zyklen, weswegen eine agile Transformation so hilfreich sein kann. Dass viele Ausdrücke im Geschäftsleben – und noch mehr bei agilen Modellen – auf Englisch sind, hat aus meiner Sicht vor allem damit zu tun, dass viele Methoden und Bezugssysteme aus englischsprachigen Ländern kommen und kontinuierlich ein grosser internationaler Austausch stattfindet. Da helfen standardisierte Ausdrücke. Ich gebe Herrn Ritter recht, dass dies nicht dazu führen darf, dass wir einfach alles nachplappern und die Terminologie und Konzepte nicht hinterfragen.

### **Motiviertere Mitarbeiter**

Max Zolliker beschreibt eine wichtige Errungenschaft erfolgreicher agiler Teams: Dass sie in einer Welt steigender Komplexität bessere Entscheidungen schneller treffen als Personen in Führungsrollen in traditionellen (Command-and-Control-)Strukturen, die oft vom Kunden und dem nötigen fachlichen und technischen Wissen weit entfernt sind.

*„Ich arbeite seit einiger Zeit in einem Team mit nur noch einem administrativen Chef. Die Erfahrungen sind hervorragend! So wird die gesamte Intelligenz/Erfahrung des Teams genutzt. Es werden bessere Resultate in kürzerer Zeit erreicht. Die Mitarbeiter sind viel motivierter. Auch teamübergreifend funktioniert es gut. Aber man ist in der Verantwortung und kann nicht mehr über die inkompetenten Chefs lästern. Es wird immer eine Hierarchie geben, aber sie wird je nach Projekt anders aussehen.“*

Und es freut mich, dass Herr Zolliker auch Verbesserungen erwähnt, die sich nicht allein im monetären Bereich abspielen, sondern auch bei der Motivation der Leistungsträger an der Basis. Das ist eine Währung, die für die Unternehmen von heute und morgen zu Recht als immer wichtiger erkannt wird.

Tobias Grütter stellt im nächsten Kommentar unter Beweis, dass er mit Terminologie zu agiler Produktentwicklung auf Teamebene mit Scrum vertraut ist:

*„Bei Swisscom plaudern also bereits 1500 Leute am 15-minütigen Daily Scrum darüber, wann der nächste Sprint nötig ist und was unter die Definition of Done fällt? Oder wird da nur Planungspoker betrieben? Und statt Powerpoint werden neu Burn-Down-Charts erstellt, bravo. Zum Glück muss Swisscom ja niemals Werkverträge einhalten oder Produkthaftung bieten. Oder wie wird bei Scrum nochmal genau die Vertragserfüllung gemessen?“*

Mit vielen Dutzend oder hundert Personen agil Produkte zu entwickeln, ist eine Herausforderung, für die Scrum allein keine befriedigenden Antworten liefert. Daily Standup Meetings von fünfzehn Minuten für 1500 Personen sind natürlich nicht vorstellbar, da hat Herr Grütter recht. Firmen wie Swisscom oder Six setzen darum unter anderem auf Methodengerüste wie das [Scaled Agile Framework \(SAFe\)](#). Dort gibt es tatsächlich zweitägige Koordinationstreffen – die sogenannten [PI Plannings](#) – für bis zu 125 Personen, alle zehn Wochen. Diese PI Plannings zielen nicht nur darauf ab, eine pragmatische Planung für die nächsten 10 Wochen zu erstellen, sondern dienen auch der gemeinsamen Lösung von Problemen und dem Wissensaustausch. Während die Ergebnisse in der Verantwortung der selbstorganisierten Teams liegen, laufen die Treffen nach einer festen Struktur ab, auch um sicherzustellen, dass die Teams sich synchronisieren können.

### **Nachweislicher Kundennutzen**

*„Tönt nach Kindergeburtstag. Leider ist der für den Kunden sichtbare Leistungsnachweis eher bescheiden“*

konstatiert Daniel Baumgartner. Darauf und auf den zweiten Teil von Herrn Grütters Aussage zur Vertragserfüllung antwortet Markus Herger:

*„Customer collaboration over contract negotiation, so heisst es doch im agilen Manifest. Wenn sie eine vertrauensvolle Kundenbeziehung haben und die Versprechen der Agilität – kurze Zyklen, wirkliche Inkremente liefern die dem Kunden einen Nutzen bringen – wirklich beweisen und nicht nur davon sprechen, dann sollte sich das Vertrauen entwickeln. Oft wird aber nur mit qualitativen Aussagen und Versprechen hantiert, die dann leider nicht eintreffen. Agilität und Scrum sind kein Kindergeburtstag.“*

Und da schliesst sich der Kreis zum nachweislichen Kundennutzen, der für tatsächliche Agilität so wichtig ist. Die Produkte müssen früh auslieferbar und wertvoll sein. Das ist der zentrale Nutzen. Herr Herger hat absolut recht.

Sixtus Hochstrasser ist skeptisch:

*„Das kann nie und nimmer funktionieren. Das sieht man auch in der Politik. Die Menschheit ist nicht fähig zur totalen Demokratie, deswegen auch der Trend in vielen Ländern zu autoritären Regimen. Irgendjemand muss den Tarif durchgeben, sonst bekommen wir die Anarchie wie beim Turmbau zu Babel!“*

Ich kann ihm aufgrund vieler Erfahrungen nicht recht geben, dass agile Organisationen und der Verzicht auf klassische Chef-Positionen nicht funktionieren. Den Vergleich mit totaler Demokratie halte ich für nicht gerechtfertigt, denn auch agil organisierte Abteilungen und Unternehmen haben nach wie vor klare Vorgaben, etwa juristische und wirtschaftliche, die sie erfüllen müssen und sind sehr weit entfernt von Anarchie. Der Herausforderung steigender Komplexität und zunehmender Geschwindigkeit kann man, wie Herr Hochstrasser richtig schreibt, auf unterschiedliche Weise begegnen: Ein Beharren auf Autorität und Zwang ist eine Möglichkeit. Diese führt allerdings in die Isolation und aufs Abstellgleis. Wir sind langfristig erfolgreicher, wenn wir auf Augenhöhe zusammenarbeiten.

### **Möchtegern-Chefs abschaffen**

Im achten Kommentar von Thomas Meier wird es politisch:

*„Für SVP-Leute ist diese Organisationsform ein Desaster, weil in der SVP schauen alle hoch zu grossen Vorsitzenden und trauen sich nichts zu sagen und nichts zu machen, weil sie Angst haben, dass sie keine Brosamen mehr bekommen.“*

Ohne in eine politische Diskussion abdriften zu wollen, gebe ich Herrn Meier in der Hinsicht recht, dass klassische autoritäre Strukturen wie die, welche Herr Meier der SVP unterstellt, mit Agilität schwer zu vereinbaren sind. Insofern bin ich froh, dass [Godwin's Law](#) zu dem Zeitpunkt der Diskussion noch nicht unter Beweis gestellt wird, sondern Alois Wellenbach schreibt:

*„Diese ist doch eine ganz normale Entwicklung, immer mehr Chefs sind Quereinsteiger und haben von der Materie sowieso keine Anhnung mehr, oftmals wissen sie überhaupt nicht, was um sie herum passiert und wofür sie eigentlich verantwortlich wären, das Interesse ist gleich null. Am besten wäre es diese Möchtegern-Chefs total abzuschaffen.“*

Herr Wellenbach beschreibt eine Entwicklung, die mit traditionellen Organisationsstrukturen leider leicht stattfindet: die Entfernung der Entscheidungsträger vom Fachwissen und Kunden. Ich gebe ihm absolut recht, dass der Weg zu mehr Agilität und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden an der Basis insofern folgerichtig ist. Gleichzeitig halte ich es – je nach Grösse, Branche und Situation der Organisation – aber auch für sehr schwierig und auch

riskant, auf abstrakte Führungsrollen komplett zu verzichten. Hier ist Pragmatismus angesagt.

## Langfristiger Nutzen

*„Wird jetzt die Swisscom auch billiger, wenn die Chefgehälter nicht mehr gezahlt werden müssen?“*

fragt Daniel Bloch. Im Artikel wird erwähnt, dass die porträtierte ehemalige Teamleiterin keine Einbussen beim Lohn in Kauf nehmen musste. Wer nur in erster Linie Kostenreduktion erreichen will, dem würde ich auch nicht zu einer agilen Transformation raten. Will man den Möglichkeiten wirklich gerecht werden, ist der Aufwand gross und erfordert Geduld, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten und der grösste Nutzen stellt sich oft erst mittel- und langfristig ein. Eine erfolgreiche agile Transformation sollte sich aber durchaus darin niederschlagen, dass früher und mehr Wert geschaffen wird – insbesondere für die Kunden.

Den Kommentatoren auf blick.ch möchte ich auf diesem Weg meinen Dank aussprechen für ihre offenen Worte und das Teilen ihrer Erfahrungen. Ein skeptisches Hinterfragen von Trends und Phänomenen erachte ich als wertvoll und hoffe, dass meine Gedanken hilfreich zur Diskussion beitragen. Was ist Ihre Meinung? Wie organisieren Sie die Zusammenarbeit mit anderen? Welche Methoden haben sich aus Ihrer bewährt und wo haben Sie Schwierigkeiten? Ich freue mich über Ihre Kommentare, Hinweise und Fragen.