

# Konflikt- potenzial trotz agiler Kultur

In einem Softwareentwicklungsunternehmen ist agiles Arbeiten seit Jahren fest verankerter Teil von Rollen, Prozessen und Kultur. Und dann gibt es plötzlich Probleme ...

Die klassischen agilen Praktiken wie Projektfortschrittsplanung, Sprintplanung, *Dailies*, *Reviews*, Retrospektiven werden regelmäßig und mit Überzeugung gelebt.

Bei einem wichtigen, komplexen Projekt für einen attraktiven Kunden entstehen jedoch Probleme: Notwendige Fachkompetenzen fehlen, die Zusammenarbeit mit Sublieferanten ist schwierig, Termintreue und Qualität der Lieferungen sind ungenügend. Aufgrund von Kundenbeschwerden greift das Projektmanagement verstärkt in Priorisierungen ein. Um Transparenz über Fortschritte und Probleme zu erhalten, werden zusätzliche Meetings und Reports angesetzt. Auch das obere Management ist persönlich involviert. In der Folge kommt es zu heftigen Beschwerden aus den agilen Teams. Dies sei kein agiles Arbeiten, die Product Owner (PO) und Scrum Master (SM) würden ihre Rollen falsch ausüben und die zusätzlichen Meetings würden wertvolle Arbeitszeit rauben. Agile Werte werden als Hohn erlebt, die gegenseitigen Angriffe werden zunehmend persönlich. PO, SM und Teilprojektleiter befinden sich immer mehr in der Zwickmühle und werden aufgegeben, einige gehen sogar.

*Die Angriffe  
werden persönlich,  
die Effizienz sinkt*



Foto: © Raimo Rudi Rumpier

VON GERD  
GEYER

## Was ist hier passiert?

Warum wird eine seit Jahren erfolgreich agil arbeitende Organisation plötzlich rückfällig?

Mit den Annahmen des Trigon Kulturmodelles ist die Situation gut erklärbar:

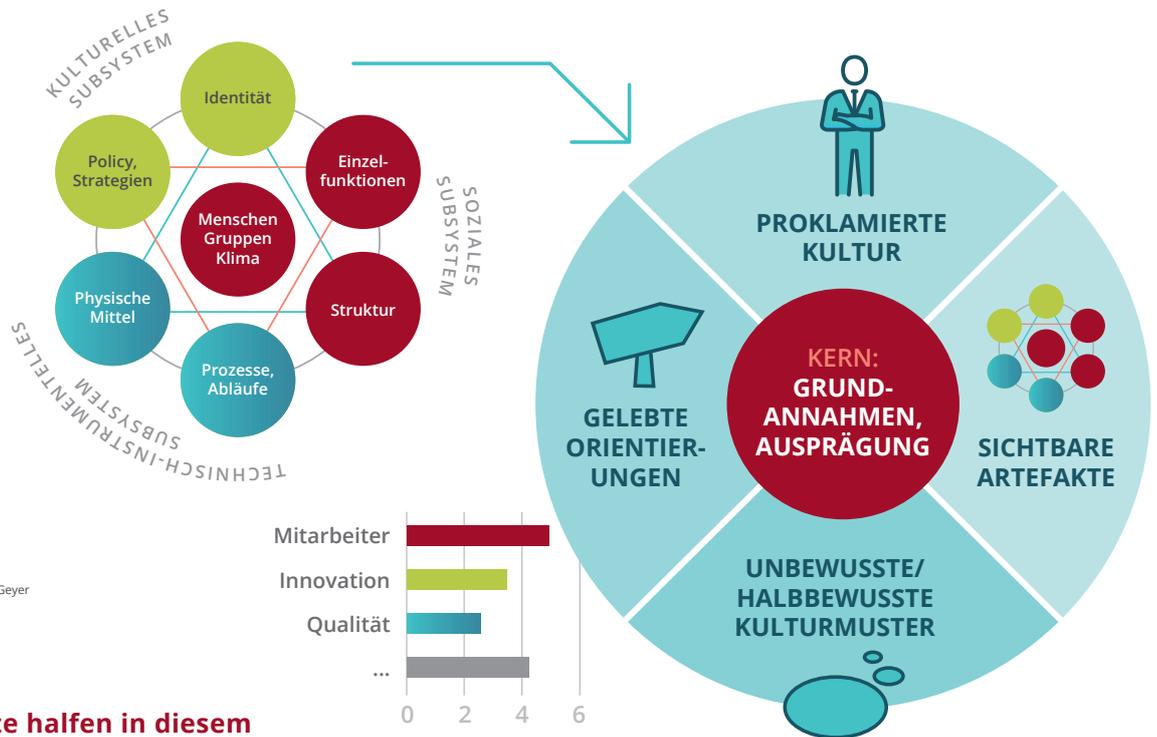
Orientierungen, proklamierte Kultur und Leitbild entsprechen einer agilen Kultur. Auch in den sichtbaren Artefakten im Sinne Ed Scheins, also den gelebten Prozessen und Rollen, wird diese deutlich. In der Krisensituation kommen aber tiefer liegende Grundannahmen zum Tragen: Wie sind wir früher mit Krisen umgegangen? Was war erfolgreich? Krisenbewältigung ist ja eine sehr emotionale Situation und prägt sich deshalb nachhaltig ein. Diese Kulturmuster sind eher verborgen und unbewusst und treten erst jetzt wieder auf, wenn die Organisation und die Schlüsselpersonen sich wieder „im Krisenmodus“ befinden.

Auch im Management herrscht das Bild: „*Wenn es brennt, braucht man keine selbstorganisierten Teams, sondern command and control!*“ Dementsprechend werden detaillierte Vorgaben und Prioritäten gesetzt und umfassende Berichte und Analysen eingefordert. Hier wirken alte Erfolgsmuster in der mittleren Leitungsebene („*Am Ende haben wir es so geschafft*“), die aber sowohl kurzfristig ineffizient als auch langfristig schädlich sind.

*Überkommene  
Erfolgsmuster  
drängen  
sich wieder vor*

## Ansatzpunkte zur Konfliktlösung

Es ist gar nicht leicht, ausgerechnet dann, wenn ein Projekt im Feuer steht, an agile Prinzipien zu erinnern. Agilität braucht ja Vertrauen, Loslassen, Zeit nehmen für Reflexion und Lernen, und genau daran fehlt es im Moment. Die handelnden Personen haben ein Bedürfnis nach Kontrolle, Sicherheit, Aktion. Hier eine neue Logik des Handelns zu etablieren, ist eine sehr große Herausforderung.



## Diagnose der gegenwärtigen Kultur

Quelle: Ed Schein, Friedrich Glasl, Gerd Geyer

### Folgende Schritte helfen in diesem Fall dabei, kurz- und mittelfristig effizienter zu werden:

- Deutliche Reduzierung der Meetings auf die vor der Krise vorgesehenen Treffen (Zeitersparnis bei Schlüsselpersonen 10–20h/Woche)
- Beobachtende Teilnahme, Moderation und Feedback bei den verbleibenden Meetings durch Agile Coaches, um die durchgängige Kommunikation und Effizienz zu verbessern (Qualität statt Quantität).
- Rückhalt und die Unterstützung durch das obere Management.

**Nachschärfung der Unternehmenskultur**  
Die agile Kultur ist hier in einem Ausmaß gefordert worden, das zu einem Rückfall in frühere Muster führte. Der kulturelle Kern behielt die unausgesprochene Grundannahme: „Agil gilt nicht in Krisen!“ Es bestand die Gefahr, dass „agil“ zu einer „Schönwettertechnik“ verkommt und im Ernstfall immer häufiger verdrängt wird. Um den Nutzen agilen Arbeitens auch in der Krise sichtbar werden zu lassen, mussten **neue** Glaubenssätze und Erfolgsgeschichten ins Bewusstsein der Projektleiter und Top-Manager rücken:

- Wo waren wir in den letzten Jahren in schwierigen Projektsituationen mit agiler Vorgehensweise erfolgreich?
- Wie haben wir Re-Priorisierungen und Verzögerungen in enger Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Kunden gelöst?
- Wie konnten Projektleiter agieren, die eine Vertrauenskultur in ihren Teams aufgebaut hatten?

Agiles Arbeiten ist kein Selbstzweck. Es wurde eingeführt, weil es hilft, die Risiken und Unwägbarkeiten von Großprojekten besser zu bewältigen. In der Krisenbewältigung zeigen agile Teams nicht ihre Schwächen, sondern ihre Stärken – wenn man sie lässt.

Übrigens arbeitet auch die Feuerwehr nicht mit engmaschigem *command and control*. Moderne Einsatzpläne beruhen auf gut trainierten Teams, die vor Ort selbst entscheiden können und untereinander rasch kommunizieren. Recht agile Kultur, eigentlich. ⚠️

*In der Krise zeigen agile Teams ihre Stärken*

