

# Unternehmensweite Agilität

Eckstein / Buck

2020

ISBN 978-3-8006-5967-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Eckstein/Buck  
Unternehmensweite Agilität

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Unternehmensweite Agilität

Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien  
von Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und  
Soziokratie fit für die Zukunft machen

von

Jutta Eckstein

und

John Buck

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Aus dem Englischen übersetzt von

Martin Talamona

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel „Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption“.

© 2018 by Jutta Eckstein and John Buck

ISBN Print: 978-3-8006-5967-8  
ISBN E-Book: 978-3-8006-5968-5

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,  
80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliederhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie

Bildnachweis: © oconner – depositphotos.com (modifiziert)

Illustrationen: Katja Gloggengießer



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
BOSSA nova: Die Fusion verschiedener Entwicklungen.....	10
Der Start der Reise.....	11
<b>Teil I: Eine Band zusammenstellen</b>	
<b>Kapitel 1: Die Herausforderungen unserer Zeit .....</b>	<b>15</b>
Herausforderungen für Unternehmen im Allgemeinen .....	15
Herausforderungen in der Ausbreitung von Agilität.....	20
Schwierigkeiten mit der Skalierung von Agilität .....	20
Vorhandene Erfahrungen und Ansätze mit unternehmensweiter Agilität .....	21
<b>Kapitel 2: Die Instrumente stimmen .....</b>	<b>25</b>
Die wichtigsten aktuellen Ansätze .....	25
Analysewerkzeuge .....	26
Geprüft, aber nicht mit einbezogen .....	27
Fusion der Konzepte .....	31
<b>Teil II: Sich Einstimmen</b>	
<b>Kapitel 3: Selbstorganisation .....</b>	<b>51</b>
Herausforderungen der Selbstorganisation .....	51
Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen .....	52
Zusätzliche Perspektiven .....	56
Die Synthese – Selbstorganisation .....	59
<b>Kapitel 4: Transparenz .....</b>	<b>61</b>
Herausforderungen bei der Umsetzung von Transparenz .....	61
Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen .....	62
Die Synthese – Transparenz.....	64
<b>Kapitel 5: Konstanter Kundenfokus.....</b>	<b>65</b>
Herausforderungen bei der Etablierung einer unternehmensweiten Kundenorientierung .....	66
Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen .....	67
Die Synthese – konstanter Kundenfokus .....	77
<b>Kapitel 6: Kontinuierliches Lernen .....</b>	<b>79</b>
Herausforderungen für kontinuierliches Lernen .....	79
Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen .....	80
Zusätzliche Perspektiven .....	83
Die Synthese – Kontinuierliches Lernen .....	85

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 7: Ein neuer Sound</b> .....	87
Das neue Organigramm .....	87
Die statische Sicht .....	87
Die dynamische Sicht .....	89
Die Value Center-Sicht .....	90
Der Einfluss von Kunst und Esprit .....	91
Synthese der Perspektiven .....	92
Die Bedeutung funktionsübergreifender Teams .....	94
Zusammenfassung: Die vier Werte als Instrumente der Band .....	96
<b>Teil III: Wollen wir tanzen?</b>	
Eine neue Perspektive einnehmen .....	103
Schritt 1: Experimentieren .....	105
Schritt 2: Inspizieren .....	108
Schritt 3: Reflektieren .....	108
<b>Kapitel 8: Verprobungen zum Thema Strategie</b> .....	111
Vertrauen .....	111
▶ Verprobung 1: Benötigen wir standardisierte Kennzahlen? .....	111
▶ Verprobung 2: Lohnt sich Vertrauen mehr als Kontrolle? .....	112
Ausrichtung .....	113
Gemeinsames Ziel .....	113
▶ Verprobung 3: Verbessert sich die Zusammenarbeit durch eine Anpassung des Anreizsystems? .....	113
▶ Verprobung 4: Führen Peer-Entscheidungen bei Beförderungen zu einer gemeinsamen Ausrichtung? .....	115
Gemeinsame Verantwortung .....	117
▶ Verprobung 5: Wie können Teams autonom agieren und gleichzeitig die Ziele des Unternehmens verfolgen? .....	118
▶ Verprobung 6: Wie können wir das bestehende Netzwerk nutzen? ...	119
Feedback .....	120
▶ Verprobung 7: Gibt es eine Alternative zur kurzfristigen Gewinnorientierung? .....	120
▶ Verprobung 8: Ist eine individuelle Weiterentwicklung ohne Bonus-Motivation möglich? .....	121
Äquivalenz .....	125
▶ Verprobung 9: Welche Auswirkungen hätte unternehmensweite Transparenz? .....	126

Experimentieren .....	127
▶ Verprobung 10: Bringt uns ein wissenschaftliches Vorgehen Vorteile? ..	127
▶ Verprobung 11: Können wir aus Fehlern wirklich lernen? .....	128
Reflexion .....	129
<b>Kapitel 9: Struktur</b> .....	131
Crossfunktionale Teams .....	131
▶ Verprobung 12: Ist Crossfunktionalität für unsere Teams ein Gewinn? ..	131
Kundenbeziehung .....	132
▶ Verprobung 13: Können Reflexionsmeetings die Kundenbeziehungen verbessern? .....	132
Feedback .....	132
Doppelte Verknüpfung .....	133
▶ Verprobung 14: Verbessert eine doppelte Verknüpfung im Vorstand die Qualität der Entscheidungen? .....	133
Multi-Stakeholder .....	135
▶ Verprobung 15: Sollten wir die Rechtsform des Unternehmens ändern? ..	135
Fokus auf Produktion führt zu Marktführerschaft, nicht interne Kontrolle .....	138
▶ Verprobung 16: Lohnt es sich, enge Partnerschaften zwischen Produktions- und Support-Teams aufzubauen? .....	138
Reflexion .....	139
<b>Kapitel 10: Prozesse</b> .....	141
Meeting-Techniken .....	141
▶ Verprobung 17: Verbessert Gruppenreflexion die Problemlösung? ...	141
▶ Verprobung 18: Wie können wir Kundenfeedback in Vorstandssitzungen integrieren? .....	142
Den Kunden verstehen .....	143
▶ Verprobung 19: Können unsere Kunden von uns lernen und ist das für sie attraktiv? .....	143
Produktion .....	144
▶ Verprobung 20: Können wir einen Prozess implementieren, der im „Flow“ ist? .....	145
Feedback .....	146
Weiterentwicklung von Teams und Personen .....	146
▶ Verprobung 21: Lassen unsere Leistungsbeurteilungen Rückschlüsse auf die Kundenorientierung zu? .....	146
Lernstrategien .....	147
▶ Verprobung 22: Erhöht ein regelmäßiger Rhythmus des Lernens und der Reflexion im Team die Kundenzufriedenheit? .....	147



# Inhaltsverzeichnis

Innovation .....	148
▶ Verprobung 23: Können wir transformatives Lernen institutionalisieren? .....	148
Reflexion .....	149
<b>Kapitel 11: Dance around the Clock .....</b>	<b>151</b>
Ein Blick zurück auf die Herausforderungen von Unternehmen .....	151
Größe .....	151
Menschen .....	152
VUCA-Welt und digitale Revolution .....	152
Wertekollision .....	153
Ausbreitung der Agilität .....	153
Es gibt noch viel zu tun .....	154
Wie Sie die Verprobungen nutzen .....	154
Neue Choreografien kreieren .....	155
Den BOSSA nova tanzen .....	157
<b>Teil IV: Zeit für die Party</b>	
Die vier Werte .....	163
Vernetzte Perspektive .....	164
Gesellschaftliches Bewusstsein .....	167
<b>Anhang .....</b>	<b>173</b>
Die Beyond Budgeting-Prinzipien .....	173
Die Open Space-Prinzipien .....	173
Die Soziokratie-Prinzipien .....	174
Agile Werte und Prinzipien .....	176
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>177</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>185</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>187</b>