

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten

Bearbeitet von
Torsten Scheller

1. Auflage 2017. Buch. XXIII, 572 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5271 6
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 1180 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



beck-shop.de
Scheller
Auf dem Weg zur agilen Organisation

DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
Auf dem Weg zur agilen
Organisation
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Wie Sie Ihr Unternehmen
dynamischer, flexibler und
leistungsfähiger gestalten

von

Torsten Scheller

Verlag Franz Vahlen München

Torsten Scheller war viele Jahre Produkt- und Projektmanager in verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen – vom Start-up über KMU bis zu Konzernen. Dabei führte er unter anderem *Lean Development*, *Kaizen* und *Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)* in Entwicklungsabteilungen ein, beriet einen Geschäftsbereich eines internationalen Konzerns bei der Strategieentwicklung im Kontext Technologien und Geschäftsmodelle und leitete einen internationalen Industrieverband.

Ihn treibt die Vision einer Welt, in der Menschen ihr Potenzial frei entfaltet leben und mit Freude an Kreativität und Unkonventionellem miteinander vernetzt zusammenarbeiten. Einen Weg dahin sieht Torsten Scheller im agilen Vorgehen. Seit 2013 macht er als selbstständiger Berater Agilität für alle verfügbar und unterstützt Organisationen aller Größen und Branchen dabei, agil ihre eigene Agilität zu entwickeln. Dabei setzt er auf systemisches Denken und Vorgehen sowie die Arbeit mit Sinn und Werten.

ISBN 978 3 8006 5271 6

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Meinen Eltern und meinem Bruder in tiefer Dankbarkeit gewidmet.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Was der Autor den Lesern vorab mitteilen wollte

„Noch ein Buch zu Agilität?“

„Ja.“

„Ist doch alles schon bekannt!“

Warum sehen wir dann so viel schlecht eingeführte Agilität?“

„Weil wir uns zu wenig anstrengen!“

„Wirklich?“

„Ja, die Leute müssen sich mehr anstrengen, härter dranbleiben.“

„Warum?“

„Sonst wird das nichts!“

„Warum?“

„Ja, weil ... ich weiß nicht ...“

Allem Neuen stehen zwei Dinge im Wege: *altes Verhalten* und *altes Denken*. Auch mit noch so viel Kraft, mit noch so viel Anstrengung kann man *altes Denken* nicht überwinden. *Altes Denken* kann nur durch *neues Denken* überwunden werden.

Und genau darum geht es in diesem Buch: Ich sehe, dass Menschen sich anstrengen, alles geben – und es dann trotzdem oft nicht reicht. *Die falschen Dinge richtig zu tun* oder *die richtigen Dinge falsch zu tun* führt eben leider nicht zum erhofften Erfolg, wie stark wir uns auch anstrengen. Wir müssen *die richtigen Dinge richtig tun* – und zwar mit einer gewissen Leichtigkeit. Und das gelingt uns nur durch Lernen^{1,2!}

Sie sollen Ihre Arbeit so gestalten, dass Sie gerne sagen: „*Endlich Montagmorgen!*“ oder „*Zu Hause soll es ein bisschen mehr wie auf der Arbeit sein!*“³

Unsere gemeinsame Vision soll lauten:

„Wir **RENNEN** am Morgen **FREUDIG** zu unserer Arbeit und **ENTFALTEN** **KOOPERATIV** unser Potenzial, um unsere **KUNDEN** mit herausragenden innovativen Produkten und Services **ZU BEGEISTERN**.“

Und genau darum geht es bei Agilität.

¹ Leider zucken beim Wort „Lernen“ die meisten zusammen, weil sie schlechte Erinnerungen an ihre Schulzeit haben. Das ist schade, denn Lernen kann Spaß machen, insbesondere, wenn man es nicht bemerkt. Das ist der Ansatz von Serious Games.

² Genau dies zeigt auch die Kienbaum-Studie [Kie15] zum Thema Agilität: Die größte Differenz zwischen *Wie es sein soll* und *Wie es ist* betrifft den Punkt: „*Aus Fehlern wird nachhaltig gelernt*“.

³ Wahrscheinlich fragen Sie sich an dieser Stelle, ob der Autor das ernst meinen kann. Lesen Sie dazu das Zitat zu Beginn des Abschnitt III.2.5!

VIII Was der Autor den Lesern vorab mitteilen wollte

Mit diesem Buch erhalten Sie alles, um eine agile Organisation aufzubauen und weiterzuentwickeln – sei es als Manager, als agiler Coach, Teamleiter oder Mitarbeiter.

Der Aufbau des Buches

Ich habe das Buch folgendermaßen aufgebaut:

- Zu Beginn erhalten Sie einen Beleg dafür, dass sich Agilität wirklich lohnt.
- Im Teil I wird beschrieben, in welchem Kontext wir heute agieren, was Agilität ist, woher sie kommt und warum sie notwendig wurde. Diese Darstellung ist wichtig, um zu verstehen, dass Agilität keine Managementmode, sondern ein Paradigmenwechsel ist.
- Teil II gibt Ihnen Einblick in eine agile Organisation, dem Musikportal *Spotify*.
- Der Teil III stellt detailliert das Paradigma Agilität vor: das agile Mindset, die agilen Werte und Prinzipien, agile Praktiken, Methoden und Frameworks. Dabei wird ausführlicher auf *Scrum* und *Lean Change Management* (ein agiles Change Management) eingegangen.
- In Teil IV geht der praktischen Frage nach, wie Agilität organisiert und implementiert werden kann. Abschließend erhalten Sie eine Schatzkiste voller Praktiken, Methoden und Modelle, die Ihnen helfen, Ihre individuelle Agilität aufzubauen und zu entwickeln.

Kommt bald die agile Imbissbude?

Agil ist modern! Kaufen wir demnächst unser Sandwich an einer agilen Imbissbude?

Agilität wird fälschlicherweise häufig als ein Prozess verstanden, als „*ein bisschen anderes Projektmanagement*“⁴ – wie auch schon viele (Management-)Moden vorher. Dieses Mal ist es aber anders⁵!

Agilität ist ein *Mindset* – kein Prozess oder Werkzeug oder irgendetwas, das „*wir nebenbei mitmachen*“. Agilität ist zeitgemäßes Management, mehr noch: *artgerechtes* Management. Die von Frederick W. Taylor durchgeführte Trennung zwischen der eigentlichen Arbeit und dem Organisieren der Arbeit („Management“) wird durch Agilität aufgehoben. Die Mitarbeiter übernehmen Management-Aufgaben, weil es nicht mehr anders geht – die Aufgaben erfordern dies. Agilität ist damit Anti-Taylorismus.

Agile is a different way of running the organization.

– Steve Denning

Natürlich lässt sich ein Prozess einfacher beschreiben als ein Mindset, doch ist Agilität als reine Mechanik nicht dauerhaft stabil – egal, wie sehr wir uns anstren-

⁴ Der Autor gibt offen zu, dies ebenso zu Beginn seiner Beschäftigung mit Agilität gesehen zu haben. Insofern sind die hier getroffenen Aussagen nicht als Vorwurf zu verstehen, sondern vielmehr als Aufruf, zum Kern von Agilität vorzudringen.

⁵ Auch das haben schon viele behauptet. Der Autor ist überzeugt, die Aussagen mit diesem Buch zu belegen.

Was der Autor den Lesern vorab mitteilen wollte

gen. *Agilität ist ein Mindset*⁶, beschrieben durch vier Werte, definiert durch zwölf Prinzipien und manifestiert durch eine Vielzahl von Praktiken, die zu Methoden/Frameworks/Prozessen zusammengesetzt werden (Abbildung 1).

Und damit wird auch der Unterschied zwischen *agil sein* und *agil machen* klar: *Mindset vs. Cargo-Cult*⁷. *Einstellung vs. Nachahmen von Methoden*.

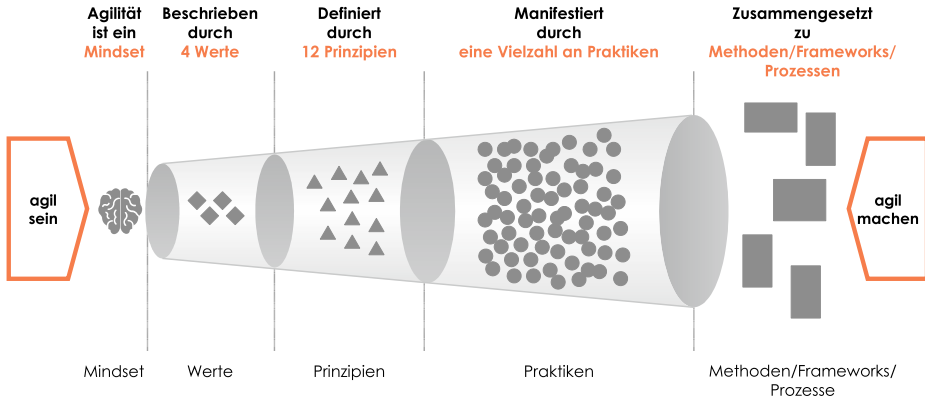


Abbildung 1: *Agil sein vs. agil machen (adaptierte Darstellung nach [Den16b, Sid15])*

Wenn Agilität ein Mindset ist, dann kann es auch nicht abgeschlossen werden. Die Erwartungen und Hoffnungen insbesondere von Managern gehen ja dahin, dass „eines schönen Tages Agilität beendet sein wird und wir dann wieder alles so machen wie bisher“. Diese Hoffnung ist leider – sogar objektiv – vergebens. Wir leben in einer VUKA-Welt⁹ und die ist nicht mehr so einfach wie die Welt Mitte des 20. Jahrhunderts. Globalisierung, weltweite Vernetzung, gesättigte Märkte, technologische oder demografische Entwicklung sorgen für neue Spielregeln. An diese Situation müssen wir uns anpassen. Wir werden ab jetzt für immer agil sein – oder untergehen.¹⁰

Zwar können agile Praktiken, Tools und Methoden auch in Organisationen mit klassisch tayloristisch geprägter „Anweisungs- und Kontrollkultur“ („Command & Control“) eingesetzt werden, allerdings wird dies nicht auf Dauer funktionieren – wie in der Praxis auch vielerorts zu beobachten. Wirkliche Agilität erfordern andere Auffassungen davon, wie Menschen sind, wie sie sich motivieren (lassen) oder wie sie zusammenarbeiten. Aus dieser anderen inneren Haltung – dem *agilen Mindset* – heraus resultieren Handlungen und Verhaltensweisen, die zu echter Agilität führen (Abbildung 2). Der Weg zur agilen Organisation führt also zwingend zu Veränderungen des Mindsets.

⁶ Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass sich Neues durch mehrfache Wiederholung besser verankert, daher lesen Sie die Aussage „*Agilität ist ein Mindset*“ mehrfach in diesem Vorwort.

⁷ Cargo-Kult meint das Nachahmen von Verhalten, ohne den dahinterstehenden Sinn zu verstehen. Dazu ausführlicher in Abschnitt IV.2.7.

⁸ Agilität wurde eine Zeitlang vorgeworfen, selbst Cargo-Kult zu sein. Derartige Vorwürfe sind mittlerweile als haltlos entlarvt, da Agilität funktioniert, siehe auch dieses Buch.

⁹ VUKA-Welt beschreibt eine durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz (VUKA) gekennzeichnete Welt. Ausführlicher dazu im Teil I des Buches.

¹⁰ Das könnte man als den dramaturgischen Höhepunkt dieses Buches verstehen.

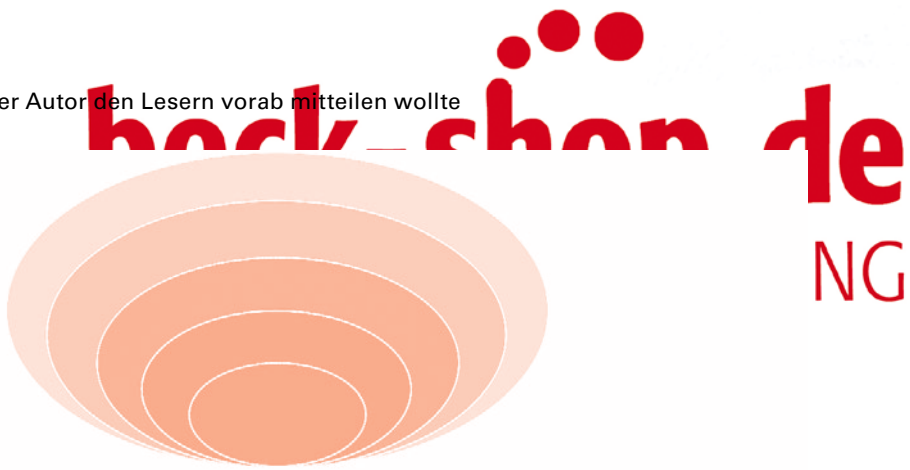


Abbildung 2: „Agile Onion – Die Agile Zwiebel“: Eine nachhaltige Veränderung wird nur über die Veränderung des Mindset erreicht [AWA16, Kol16]¹¹

Was ist anders an Agilität?

Drehte sich bisher alles um die Organisation, egal, ob Unternehmen, Behörde oder eine Partei (Abbildung 3), dreht sich nun alles um den **Kunden** (Abbildung 4). Das ist geradezu eine „kopernikanische Wende im Management“¹²: In Zeiten gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und Leistungen wird der Kunde wirklich König, wird zur Sonne, um die alle kreisen.

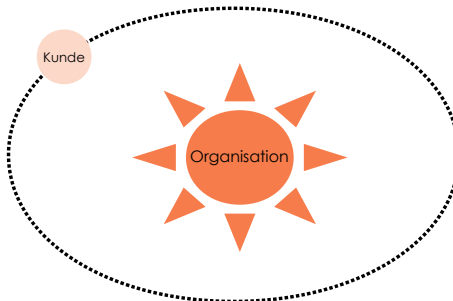


Abbildung 3: Das alte Weltbild: Alles dreht sich um die Organisation (Darstellung nach [Den16a])

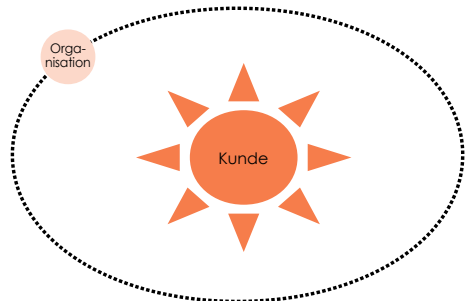


Abbildung 4: Das neue Weltbild: Alles dreht sich um den Kunden (Darstellung nach [Den16a])

Bei Agilität geht es darum, den Kunden permanent zu erfreuen, ihn regelmäßig mit innovativen Produkten und Leistungen zu überraschen und ihn so zu (be)halten. Der Zweck eines Unternehmens ist die *Schaffung eines (zufriedenen) Kunden* (Peter Drucker) – *Unternehmenszweck ist damit Customer Value* (Fredmund Malik).

Damit stellen sich neue, wichtige Fragen: Wenn der Kunden im Zentrum steht, ist es dann noch angemessen, dass hochbezahlte Manager, deren Wertbeitrag (Custo-

¹¹ [AWA16] Adventure with Agile: What is Agile? <http://www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/>

[Kol16] Kolmodin, Mia: Poster on Agile in a Nutshell – with a spice of Lean UX, <http://blog.crisp.se/2016/10/09/miakolmodin/poster-on-agile-in-a-nutshell-with-a-spice-of-lean>

¹² Zitat Steve Denning [Den16a].

mer Value) für den Kunden mehr als zweifelhaft ist, an der Spitze der Organisation stehen? Sollten nicht lieber diejenigen „oben“ stehen, die dem Kunden die Leistung (er)bringen?

Und mit einem Mal beginnt sich ganz viel zu drehen: Teams liefern nicht mehr Ihren Managern eine Leistung, sondern *ihren Kunden*. Woran sich die Frage anschließt an wen der Manager seine Leistung eigentlich liefert? Wer ist der Kunde von Management? Die logische Antwort darauf scheint zu sein: den Mitarbeitenden und den Teams! Sie sehen, Agilität ist weit mehr als ein Stehmeeting vor einem Board.

Agilität wird nur funktionieren, wenn jeder Mitarbeitende das Mindset verinnerlicht hat und auch lebt. *Jeder muss seinen Kunden erfreuen*: die Teams den Kunden des Unternehmens, die Manager ihre Teams. Die Frage an das Management lautet: „*Gebt Ihr der Organisation, gebt Ihr den Teams genug, damit diese die Kunden permanent erfreuen?*“ Die Antworten werden manche verblüffen – und manchem wehtun.

Agilität kann nicht abgeschlossen werden. Es ist ein permanentes Streben nach „*immer besser*“ durch „*immer einfacher*“ und „*immer weniger*“. Es ist ein Streben nach immer besserer Anpassung, nach größerer Vereinfachung, nach immer stärkerer Konzentration auf das wirklich Wichtige. Es geht darum, die *richtigen Dinge richtig* zu tun.

Sie können Agilität beobachten. Sie können sehen, wie der Stand der Agilität in einer Organisation ist. Denn es geht darum, voneinander zu lernen: Teams unterstützen sich gegenseitig, sie lernen voneinander. *Agilität ist der Weg zur Lernenden Organisation!*

Agilität sagt übrigens nicht, „*so muss es sein*“, gibt keine Pläne und Regeln vor. Agilität evolviert, entwickelt sich organisch – aus der Organisation heraus, getragen vom agilen Mindset. Dies erfordert Anstrengungen und Engagement von allen Mitarbeitenden, den Teams und dem Management – niemand hat behauptet, dass Agilität einfach ist.

Agilität ist eine andere Art, Kopfarbeit zu organisieren. Und das geht nicht „*ein bisschen*“ oder „*nebenbei*“ – das geht nur ganz oder gar nicht. Denn Agilität führt zwingend zu organisatorischen Veränderungen.

Wie nachhaltig die agile Transformation in Ihrer Organisation war, sehen Sie dann, wenn sich Ihre Organisation in einer Krise befindet: Fällt die Organisation wieder in das klassische „*command-and-control*“ zurück oder bleibt sie agil?

Meine User Story

Kenner der Materie werden sagen, dass nicht alles in diesem Buch neu ist. Das stimmt – es war und ist auch nicht mein Anspruch. Beim Schreiben des Buches gab ich mir folgende User Story¹³:

*Als Leser dieses Buches möchte ich Agilität verstehen,
um diese selbstständig anzuwenden.*

¹³ User Storys sind kurze und prägnante Beschreibungen des Produktes bzw. einer Produkteigenschaft aus Sicht des Kunden bzw. Nutzers und zeigen den Wert für diesen auf (siehe Abschnitt IV.3.1).

Dazu möchte ich Ihnen ein aus meiner Sicht vollständiges Set in die Hand geben, mit dem Sie Ihre Organisation durch eine agile Transformation führen. Ich vermittele Ihnen dazu das entsprechende Mindset, die passenden Werte und Prinzipien sowie die aus meiner Sicht wichtigsten Praktiken und Methoden.

Leider gibt es keine allgemeingültigen Rezepte und Baupläne für Agilität – im Kontext von „Komplexität“ funktioniert das einfach nicht.¹⁴ Was Sie bekommen, sind Ideen und Anregungen zur eigenen Vorgehensweise und Ermutigung zum eigenen Tun. Wenn Sie in kleinen Schritten mit schnellem Feedback vorgehen und dabei schnell lernen, kann nicht viel schiefgehen. Manchmal werden Sie „alte Zöpfe“ abschneiden oder einen Sprung wagen müssen.

Abschließende Hinweise:

- Die Wiederholungen in dem Buch haben einen Grund: Als Leser sollen Sie an jeder Stelle einsteigen können und den Text auf Anhieb verstehen. Dies ist die Reaktion auf Forderungen von Testlesern.
- Ziel dieses Buches ist, Agilität aus dem Software- und IT-Bezug zu lösen und allgemein zugänglich zu machen. Leider lässt sich das nicht immer bei allen Formulierungen und Benennungen umsetzen. Bisher stand Agilität im Bezug zu Software und hat den Fokus auf ein Produkt. Um im allgemeinen Kontext auch Dienstleistungen in die Beschreibungen mit einzubeziehen, wird statt Produkt oder Dienstleistung der Platzhalter „{Leistung}“ verwendet. Bitte fügen Sie hier gedanklich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ein.
- Begriffe, auf die an anderer Stelle im Buch – meist in Kapitel IV.3 „Ihre Schatzkiste“ – genauer eingegangen wird, sind mit einem Pfeil „→“ gekennzeichnet.

Ich möchte noch einmal an unsere gemeinsame Vision erinnern:

„Wir RENNEN am Morgen FREUDIG zu unserer Arbeit und ENTFALTEN KOOPERATIV unser Potenzial, um unsere KUNDEN mit herausragenden innovativen Produkten und Services ZU BEGEISTERN.“

Ich lade Sie dazu ein – ob Praktikant, Sachbearbeiter, „alter Hase“, Manager oder Vorstand –, Teil dieser Vision zu sein und in Ihrem Bereich das Ihre dazu beizutragen. Nehmen Sie die Gestaltung Ihrer Arbeitswelt selbst in die Hand! Lassen Sie uns in einen Dialog treten (beispielsweise über www.agil-werden.de oder Twitter @agilwerden, um die Idee hinter agilem Arbeiten einem breiten Publikum zugänglich zu machen und Erfahrungen auszutauschen.

München, im April 2017

Torsten Scheller

PS: Alle Abbildungen aus diesem Buch sowie weiteres Material zum Download finden Sie unter www.agil-werden.de/buch.

PS II: Wenn Sie schnell nachhaltige Veränderungen erreichen wollen, beginnen Sie immer mit dem *Sinn*, mit dem *Wozu!* Ausführlicher dazu unter dem Stichwort „Sinn“ im Index und insbesondere Abschnitt III.2.3.

PS III: Beachten Sie bitte immer, dass es bei Agilität es um *Menschen* geht – Menschen als *Mitarbeiter* und als *Kunden*. Bei Agilität geht es nicht um das perfekte Ausführen und Einhalten bestimmter Praktiken und Methoden – es geht um die Zusammenarbeit von und die Kommunikation zwischen erwachsenen Menschen!

¹⁴ Siehe die Darstellung zu Komplexität in Abschnitt I.1.1.

Dazu sind ihnen die jeweils für sie in diesem Moment passenden Rahmenbedingungen zu geben.

Behalten Sie daher bitte immer folgende Hinweise im Hinterkopf:

- *Jeder Mensch ist einzigartig und erlebt die Welt auf seine Weise.* Wir können erst erfahren, wie ein Anderer die Welt erlebt, wenn wir uns dafür interessieren.
- *Menschen handeln stets so gut es ihnen möglich ist.* Das von ihnen gezeigte Verhalten ist ihre beste Wahl aus den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten.
- *Hinter jedem Verhalten steht eine subjektiv positive Absicht* – dies ignoriert nicht mögliche negative Auswirkungen aus dem Verhalten. Wenn wir die Absicht wertschätzen, können wir das Verhalten kritisieren.
- *Menschen haben eine Persönlichkeit und zeigen ein Verhalten:* Die Persönlichkeit ist immer positiv, das Verhalten kann unpassend sein. Daher reagieren wir *immer* auf das Verhalten und kritisieren *nie* die Persönlichkeit, denn es gibt keine schlechten Menschen. Der positive Wert des Individuums bleibt konstant, die Angemessenheit des Verhaltens kann bezweifelt werden.
- Beachten Sie immer die Axiome von Paul Watzlawick [WikiMA]:
 - *Wahr ist nicht, was A gesagt hat, sondern, was B verstanden hat:* Entscheidend ist, was der andere versteht.
 - *Man kann nicht nicht kommunizieren:* Alles ist Kommunikation – Auch Abwesenheit und Schweigen.
 - *Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.* Non-verbales Verhalten beeinflusst nicht nur die Wirkung einer Botschaft, es definiert diese.

Literatur

WikiMA: Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Metakommunikatives_Axiom

Die 7 Kernbotschaften zur agilen Organisation

1. Die von *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz (VUKA)* geprägte Welt funktioniert anders als alles, was wir bisher kannten. Hier kann es nur individuelle Lösungen geben. Erprobtes funktioniert nicht mehr – *Best Practices* sind *Past Practices*. Da Pläne nicht mehr funktionieren, müssen wir in vielen kleinen schnellen aufeinander aufbauenden Schritten – so genannten *Experimenten* – vorgehen, um schnell zu reagieren und unser Vorgehen schnell anzupassen. **Über Experimente findet die agile Organisation die für sie passenden Lösungen auf alle Herausforderungen.**
2. Organisationen leiden an zu geringer Anpassungsfähigkeit. Hohe Anpassungsfähigkeit bedeutet hohe Überlebenschancen in der VUKA-Welt. Sich anzupassen heißt zu lernen. Agilität bedeutet schneller und strukturierter zu lernen. Agilität ist organisiertes Lernen und bedeutet damit höhere Anpassungsfähigkeit. **Die agile Organisation ist eine Lernende Organisation** und damit die zeitgemäße Art und Weise, Arbeit – insbesondere Kopfarbeit – zu organisieren – Agilität ist *Anti-Taylorismus*.
3. Agilität ist ein Mindset – und keine Ausführung von Praktiken und Methoden, diese entwickeln sich aus dem agilen Mindset – von selbst.
Das agile Mindset umfasst folgende Auffassungen:
 - a) Mitarbeiter sind vernünftige Erwachsene – daher behandeln wir sie auch so.
 - b) Menschen brauchen Autonomie, Perfektionierung, Sinn und Zusammenarbeit, um motiviert zu sein.
 - c) Vertrauen und Verantwortung bedingen einander – man muss eines geben, um das andere zu erhalten.
 - d) Die besten Lösungen entstehen durch selbstorganisierte crossfunktionale Teams. Nur Hochleistung formt und motiviert echte Teams.
 - e) Diejenigen, die eine Handlung ausführen, brauchen auch die Entscheidungsfreiheit darüber. Daher legen wir die Verantwortung in ihre Hände.
 - f) Neue Lösungen erfordern neues Denken. Deshalb denken wir lösungsfokussiert, systemisch und sinnbezogen.**Die agile Organisation verwirklicht das agile Mindset.**
4. Management muss organisieren, dass die richtigen Dinge richtig getan werden. Dazu brauchen wir
 - a) die Kunden, um herauszufinden, was die richtigen Dinge sind, und
 - b) die Mitarbeiter, um herauszufinden, wie die Dinge richtig getan werden.**Die agile Organisation setzt die richtigen Dinge richtig um.**
5. Erst organisationsexterne Kunden geben einer Organisation einen Sinn. Der Zweck einer Organisation ist das permanente Erfreuen dieser Kunden. **Die agile Organisation ist eine auf das Erfreuen externer Kunden ausgerichtete Organisation.**
6. Die Struktur des Produktes muss die Struktur der Organisation bestimmen. Um schnell Änderungen am Produkt umzusetzen, brauchen wir eine flexible Organisationsstruktur. **Die agile Organisation hat eine minimale Struktur.** Wir riskieren lieber Chaos als Bürokratie!
7. Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Hat er diesen Sinn erkannt, setzt er all seine Kraft, Energie und Kreativität ein, um diesen zu realisieren. Daher beginnen wir immer mit dem Sinn! Wir brauchen immer ein Wozu! **Die agile Organisation ist eine auf Sinn ausgerichtete Organisation.**

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denen bedanken, die zum Gelingen des Buches beigetragen haben.

Beim Vahlen Verlag – insbesondere bei Thomas Ammon und Dennis Brunotte – bedanke ich mich dafür, mein Buchprojekt in der vorliegenden Art und Weise herausgebracht zu haben.

Den Testlesern, insbesondere Barbara Bucksch, Sabine Canditt, Christof Caspari, Dr. Holger Dierssen, Dr. Gabriele Haller, Ole Harders, Andreas Johannsen, David Rajkay, Reiner Ritter, Ingo Sanders, Dr. Jörn Scheller, Dr. Julia Scheller, Sacha Storz, danke ich für ihr Feedback und ihre Hinweise, die das Buch an vielen Stellen verbesserten und präzisierten.

Sonja Battenberg danke ich für die Unterstützung beim Korrekturlesen.

Isabell Seeliger und pixelicious GmbH (<http://www.pixel-icious.de/>) danke ich für die grafische Unterstützung und Beratung.

Dr. Tanja Gabriele Baudson und Nils Bernert danke ich für Hinweise um das Thema „Teams“. Den Lean Professionals Gerhard Martin und Dr. Horst Neyer danke ich für die (Er-)Klärung einiger Gedanken zum Thema Lean.

Madeleine Leitner bin ich zu tiefstem Dank verpflichtet, sie brachte Entscheidendes ins Rollen, das auch zu diesem Buch führte ... Elisabeth Petershagen danke ich für die unterstützende Begleitung.

Petra Cockrell danke ich für Ihre Impulse aus der Perspektive der Praxis.

Jason Little danke ich für die Freundschaft und Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Lean Change Management.

Tobi Gutmann, Andreas Scheerer und Fabrice Wegner brachten mit ihren Hinweisen und Anregungen an entscheidenden Stellen und Zeitpunkten das Buch weiter. Natürlich auch Du, S.Y.

Die Energie, dieses Buch zu schreiben, gaben mir die Musik von Ludovico Einaudi und Billy Idol sowie ausreichend viel Yoga. Namasté.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen | 1 |
| Die agile Organisation | 2 |
| Lohnt sich Agilität? | 7 |
| tl;dr | 7 |
| Für Eilige: Warum Agilität sich lohnt | 7 |
| Eines gleich vorweg | 8 |
| Warum sich Agilität lohnt | 10 |
| Das sagen Kunden zu Agilität | 11 |
| Autoritätsbeweis | 14 |
| Trotzdem ... Sie müssen nicht! | 16 |
| Agil ist nicht immer richtig und notwendig! | 16 |
| Literatur | 16 |

Teil I. Rahmenbedingung VUKA-Welt

| | |
|--|----|
| Kapitel 1. Willkommen in der VUKA-Welt! | 19 |
| 1.1 Die VUKA-Welt | 19 |
| Was bedeutet Volatilität und wie wirkt sie sich aus? | 20 |
| Was ist Unsicherheit und wie wirkt sie sich aus? | 21 |
| Was ist Komplexität und wie wirkt sie sich aus? | 21 |
| Exkurs: Komplexität | 22 |
| Wie wirkt sich Komplexität aus? | 23 |
| Was ist Ambiguität und wie wirkt sie sich aus? | 33 |
| Aufgaben: VUKA in Ihrem Leben | 34 |
| 1.2 Überleben in der VUKA-Welt | 35 |
| Handlungsweisen in den verschiedenen Kontexten | 35 |
| Red Queen Syndrome | 39 |
| Versuch & Irrtum = Lernen durch Experimente | 41 |
| Lernen durch Experimente bedeutet Agilität | 41 |
| Praktische Hinweise für eine VUKA-Welt | 42 |
| 1.3 Agilität ist die Reaktion auf VUKA! | 42 |
| Was bedeutet agil? | 42 |
| 1.4 Die Wurzeln von agil | 44 |
| Iterative und inkrementelle Entwicklung | 45 |
| <i>Organizational Learning</i> und <i>The Fifth Discipline</i> | 45 |
| Als Scrum die Welt erblickte | 45 |
| <i>Lean Management</i> und <i>Lean Thinking</i> | 46 |
| Konzept der agilen und virtuellen Organisationen | 48 |
| Agile Methoden der Softwareentwicklung | 49 |
| Gemeinsamkeiten der Wurzeln von agil | 50 |

| | | |
|--------------------------------------|--|----|
| 1.5 | Klassische Vorgehensweise vs. agile Vorgehensweise | 51 |
| | Klassische Vorgehensweise | 51 |
| | Agile Vorgehensweise | 52 |
| | Die klassische und die agile Vorgehensweise im Vergleich | 52 |
| 1.6 | Der Kern von Agilität – anpassen durch Lernen | 53 |
| 1.7 | Eigenschaften von Agilität | 55 |
| 1.8 | Agilität ist die Umsetzung des <i>Gesetzes von Ashby</i> | 56 |
| 1.9 | Literatur | 56 |
| Kapitel 2. Was bisher geschah | | 59 |
| 2.1 | Die Neolithische Revolution (12000 v.Chr. bis 2000 v.Chr.) | 61 |
| 2.2 | Die Frühe Neuzeit (15. bis 16. Jh.) | 62 |
| 2.3 | Die industriellen Revolutionen (seit 1770) | 63 |
| 2.4 | Resümee | 69 |
| 2.5 | Wie die maximale Einfachheit erreicht wurde. | 70 |
| | Frederick Winslow Taylor | 71 |
| | Henry Ford | 76 |
| 2.6 | Auswirkungen auf heute | 77 |
| 2.7 | Situation für Unternehmen heute | 78 |
| 2.8 | Literatur | 79 |

Teil II. Spotify als Beispiel einer agilen Organisation

| | | |
|--|--|-----|
| Kapitel 1. Ein detaillierter Blick auf ein agiles Unternehmen | | 84 |
| 1.1 | Über Spotify | 84 |
| | Die Basis: ein Trupp | 84 |
| | Ein Stamm beherbergt die Trupps | 88 |
| | Abhängigkeiten der Trupps untereinander | 88 |
| | Von Verbänden und Zünften | 90 |
| | Eine Matrix – doch anders! | 92 |
| | Wie läuft es mit der Produktarchitektur? | 93 |
| 1.2 | ... und die Ergebnisse soweit? | 94 |
| 1.3 | Was zeigt uns das Beispiel Spotify? | 94 |
| | Menschenbild: <i>Menschen sind wichtiger als alles andere!</i> | 95 |
| | Motivation: <i>Ausgerichtete Autonomie</i> | 95 |
| | Vertrauen und Verantwortung | 97 |
| | Denken in Systemen und Komplexität | 97 |
| | Selbstorganisation | 97 |
| | Kultur: <i>Du bist die Kultur!</i> | 98 |
| | Struktur: <i>Werde modular – beseitige Abhängigkeiten!</i> | 103 |
| 1.4 | Literatur | 106 |

Teil III. Agilität

| | | |
|---|----------------------------------|-----|
| Kapitel 1. Das muss Ihnen klar sein! | | 109 |
| 1.1 | Was Agilität ist – und was nicht | 110 |
| | Warum machen wir Agilität? | 110 |
| | Wozu machen wir Agilität? | 111 |
| 1.2 | Sie brauchen ein Wozu! | 112 |

| | |
|---|-----|
| Kapitel 2. Das agile Mindset | 114 |
| 2.1 Kopfarbeit ist anders | 116 |
| Kreativität | 118 |
| 2.2 Menschenbild | 124 |
| Der Unterschied | 125 |
| Was ist ein Menschenbild? | 125 |
| Wie ein Menschenbild wirkt | 126 |
| Sozialisation | 128 |
| Theorie X – Theorie Y | 128 |
| Und nun? Wie weiter? | 130 |
| Der intrinsisch motivierte Mensch | 130 |
| 2.3 Motivation | 131 |
| Zwei Arten von Motivation | 131 |
| Erkenntnisse aus der Motivationsforschung | 132 |
| Mythos Motivation | 133 |
| Motivationstheorien sind sich selbst erfüllende Prophezeiungen | 134 |
| Wie Motivation gelingt? | 135 |
| Was der intrinsisch motivierte Menschen braucht | 135 |
| Was tun? | 146 |
| 2.4 Vertrauen und Verantwortung | 147 |
| Vertrauen | 147 |
| Verantwortung | 152 |
| 2.5 <i>Think different!</i> – Denk anders! | 154 |
| Verschiedene Arten des Denkens | 155 |
| Systemdenken | 157 |
| <i>Lean Thinking</i> | 161 |
| 2.6 Selbstorganisation, Gruppen und Teams | 165 |
| Selbstorganisation | 166 |
| Gruppen und Teams | 171 |
| Selbstorganisation und Teams | 181 |
| Wie Gruppen und Teams besser werden | 183 |
| Selbstorganisierendes Lernen – <i>Communities of Practice</i> | 199 |
| 2.7 Literatur | 205 |
| Kapitel 3. Agile Werte und Prinzipien | 211 |
| 3.1 <i>Die richtigen Dinge richtig tun</i> | 213 |
| 3.2 Das Allgemeine Agile Manifest | 214 |
| 3.3 Allgemeine agile Werte | 215 |
| Fokus Menschen | 216 |
| Fokus {Leistung}: Funktionierende {Leistung} hat Vorrang vor ausge- | |
| dehnter Dokumentation | 219 |
| Fokus Anpassungsfähigkeit: Reagieren auf Veränderung hat Vorrang | |
| vor strikter Planverfolgung | 219 |
| 3.4 Allgemeine agile Prinzipien | 220 |
| Die 12 Prinzipien des Agilen Manifestes | 221 |
| Radikal Management – die sieben Prinzipien kontinuierlicher Innovati- | |
| on, tiefer Jobzufriedenheit und Kundenerfreuung | 230 |
| 3.5 Manifesto for Software Craftsmanship | 246 |
| 3.6 Literatur | 246 |

| | |
|--|-----|
| Kapitel 4. Agile Praktiken, Methoden und Frameworks | 248 |
| 4.1 Agile Praktiken | 249 |
| Exkurs: Lernen strukturieren – Iterationen | 251 |
| Der PDC3A-Zyklus | 256 |
| Exkurs: messen und Messkriterien | 257 |
| 4.2 Agile Methoden und Frameworks | 260 |
| Lean Startup | 261 |
| Scrum | 271 |
| 4.3 Agiles Change Management – Lean Change Management | 278 |
| Warum klassisches Change Management scheitern muss | 281 |
| Exkurs: Was Sie über Veränderungen wissen sollten | 287 |
| Eine Übung zu Lean Change | 291 |
| Der Lean Change Zyklus | 302 |
| Die Schlüsselprinzipien von Lean Change Management | 307 |
| Grundannahmen von Lean Change Management | 309 |
| Wer in Lean Change alles einzubeziehen ist | 310 |
| Rollen im Lean Change Management | 311 |
| Wie Betroffene zu Beteiligten werden | 314 |
| Ablauf von Lean Change Management | 317 |
| Erweiterungen im Lean Change Management | 329 |
| 4.4 Agile Prozesse | 334 |
| 4.5 Literatur | 335 |

Teil IV. Praktische Umsetzung

| | |
|---|-----|
| Kapitel 1. Form follows function – Agilität organisieren | 340 |
| 1.1 Vorab ein paar Betrachtungen zu Organisationen | 342 |
| Was ist eine Organisation? | 342 |
| Das <i>Gesetz von Conway</i> : Die Organisationsstruktur bestimmt den Erfolg – des Produktes! | 343 |
| <i>Form follows function!</i> : Die Organisationsstruktur muss der Erstellung des Produktes dienen! | 345 |
| Die <i>Dunbar-Zahl</i> : Die Organisation muss sich an den Menschen anpassen! | 346 |
| Das <i>Gesetz von Brooks</i> : Produktivität und die Anzahl der Mitarbeiter | 348 |
| Das <i>Gesetz von Ashby</i> : Raffinierte Steuerung | 349 |
| <i>Larmans Gesetze</i> : Ändere immer zuerst die Struktur | 349 |
| 1.2 Was macht eine agile Organisation aus? | 350 |
| Eigenschaften agiler Organisationen | 350 |
| Ein Modell agiler Organisationen | 351 |
| 1.3 Was macht eine agile Organisationskultur aus? | 354 |
| Exkurs: Was ist Organisationskultur? | 354 |
| Veränderung der Organisationskultur: Herausforderung oder Utopie? | 359 |
| Was Sie tun können | 369 |
| 1.4 Skalieren – Wie bringen wir Agilität in die gesamte Organisation? | 372 |
| Nur ein „Copy & Paste“? | 372 |
| Prinzipien für eine erfolgreiche Skalierung | 375 |
| Warum es keine Einheitslösung für alle Unternehmen geben kann | 377 |
| Agilität auf den verschiedenen Ebenen | 379 |
| 1.5 Agiles Management | 380 |
| Exkurs: Management | 381 |

| | |
|--|-----|
| Wer ist der Kunde von Management? | 384 |
| Wer sind die Mitarbeiter von Management? | 385 |
| Wie kann eine iterative Struktur für Management aussehen? | 385 |
| 1.6 Agilität erfordert | 385 |
| ... den agilen Mitarbeiter! | 387 |
| ... die agile Führungskraft! | 387 |
| ... den agilen Vorstand/Geschäftsführer! | 388 |
| ... den agilen Kunden! | 389 |
| ... mehr als nur Trainings zu Methoden und Praktiken! | 389 |
| 1.7 Literatur | 389 |
| Kapitel 2. Los geht's! – Agilität implementieren | 393 |
| Wie ich Agilität verdeckt anwendete | 394 |
| 2.1 Work Rules bei Google | 396 |
| 2.2 „Nun sag, wie hast du's mit der Agilität?“ | 396 |
| 2.3 Wie Veränderung gelingt – ein Modell zu Veränderungen | 397 |
| Der Elefant und sein Reiter | 398 |
| Praktische Hinweise | 399 |
| 2.4 Noch ein Modell, ein anderes | 400 |
| Die Dilts-Pyramide | 400 |
| 2.5 Wie Sie vorgehen können | 412 |
| Starten Sie mit dem Wozu! | 412 |
| Machen Sie keinen Plan! Obwohl | 413 |
| Was Sie schon mal machen können, bevor es richtig los geht | 413 |
| Coaching statt Beratung! | 414 |
| Ideen, wie Sie vorgehen können | 415 |
| Entwickeln Sie Ihre eigene Agilität | 417 |
| <i>Agile Fluency</i> TM | 418 |
| Die Einführung von Agilität führt zwingend zu organisatorischen Veränderungen | 420 |
| Halten Sie den Schmerz aus! | 421 |
| Wenn Sie wollen und offiziell nicht dürfen | 421 |
| Beseitigen Sie Hindernisse! | 422 |
| Wege zur Selbstorganisation | 422 |
| Frameworks | 423 |
| Lean Change Management | 424 |
| 2.6 Praktische Hinweise | 444 |
| <i>Ask the Team</i> | 445 |
| <i>Inspect & Adapt</i> | 445 |
| <i>Treat People as Adults</i> | 445 |
| <i>Learn fast using Feedback</i> | 446 |
| <i>Fail fast – fail early – fail cheap</i> | 446 |
| Sinn | 446 |
| <i>Nicht „nein“ ist „ja“!</i> Bitte um Vergebung statt um Erlaubnis! | 447 |
| Selbstorganisation | 447 |
| Starten Sie kraftvoll! | 448 |
| Machen Sie Fortschritt sichtbar! | 448 |
| Überprüfen Sie zwischendurch – gemeinsam! | 448 |
| Schaffen Sie maximale Transparenz! | 448 |
| Finden Sie Beweger auf jeder Ebene des Unternehmens! | 449 |
| Gründen Sie unternehmensintere Netzwerke! | 449 |
| Bauen Sie Ihren eigenen Veränderungsprozess auf! | 450 |

| | |
|---|-----|
| Kommunizieren Sie im direkten Gespräch | 450 |
| Start sooner and smaller! | 451 |
| Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl! | 451 |
| Beziehen Sie die Menschen ein! | 451 |
| Graben Sie tiefer | 451 |
| Erwerben Sie Soft Skills! | 451 |
| Agilität in die Breite bringen | 452 |
| Communities of Practice | 453 |
| 2.7 Woran Sie scheitern können | 455 |
| Woran die Einführung von Agilität in der Praxis scheitert | 456 |
| Barrieren für eine weitere Einführung von Agilität | 460 |
| Weitere Gründe | 464 |
| Fehlermöglichkeiten in Lean Change Management | 473 |
| 2.8 Literatur | 478 |
| Kapitel 3. Ihre Schatzkiste | 480 |
| 3.1 Praktiken | 480 |
| Übersicht: Was ist was und wozu gut? | 480 |
| Backlog | 482 |
| Boards | 483 |
| Brainwriting | 483 |
| Burn-down-/up-Charts | 484 |
| Check-in | 487 |
| CoLocation | 488 |
| Crossfunktionales Team | 488 |
| Daily Standups | 489 |
| Definition of Done (DoD) | 490 |
| Dot Voting | 490 |
| Happiness Index | 490 |
| Impediment Backlog | 493 |
| Kanban-Board | 493 |
| Lean Procrastination | 494 |
| Mad – Sad – Glad | 494 |
| Mob Working | 494 |
| Net Promoter | 495 |
| Pair Working | 496 |
| Planning | 497 |
| Product Backlog | 497 |
| Retrospektiven | 497 |
| Review | 498 |
| Sprint | 499 |
| Sprint Backlog | 499 |
| Sprint Planning | 499 |
| Story Card | 500 |
| Story Point | 500 |
| The Insights Door | 501 |
| Timebox | 502 |
| Testgetriebene Entwicklung | 502 |
| Use Case | 503 |
| User Story | 504 |
| User Story Mapping | 505 |
| Velocity | 505 |

| | |
|---|------------|
| Velocity Tracking | 506 |
| 3.2 Tools | 507 |
| Boards | 507 |
| Canvases | 523 |
| Weitere Tools | 532 |
| 3.3 Methoden und Modelle | 537 |
| 7-S-Modell von McKinsey | 538 |
| ADKAR Modell | 540 |
| Culture Hacking | 541 |
| Die 12 Gallup-Fragen | 547 |
| Kotter 8 Schritte | 548 |
| Lean Coffee – Ein strukturiertes Format für unstrukturierte Meetings .. | 549 |
| <i>Perspective Mapping</i> | 553 |
| MINDPRACTICE® | 556 |
| 3.4 Work Rules bei Google | 557 |
| 3.5 Manifest für Agile Softwareentwicklung | 558 |
| Prinzipien hinter dem Agilen Manifest | 558 |
| 3.6 Manifesto for Software Craftsmanship | 559 |
| 3.7 Literatur | 560 |
| Stichwortverzeichnis | 563 |