

BAS VAN LIESHOUT · HENDRIK-JAN VAN DER WAAL
ASTRID KARSTEN · RINI VAN SOLINGEN

AGILE

TRANS

FORM

ATION

ORGANISATIONEN STRUKTURELL BESCHLEUNIGEN
UND BEWEGLICHER MACHEN

→ AUS DEM NIEDERLÄNDISCHEN VON CLAUDIA REITENBACH UND MIRIAM BETHIEN

dpunkt.verlag

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei [dpunkt.plus⁺](http://dpunkt.plus+):

www.dpunkt.plus

Bas van Lieshout · Hendrik-Jan van der Waal · Astrid Karsten
Rini van Solingen

Agile Transformation

**Organisationen strukturell beschleunigen und
beweglicher machen**

Aus dem Niederländischen von
Claudia Reitenbach und Miriam Bethien



dpunkt.verlag

Bas van Lieshout · b.vanlieshout@prowareness.nl
Hendrik-Jan van der Waal · h.vanderwaal@prowareness.nl
Astrid Karsten · a.karsten@prowareness.nl
Rini van Solingen · rini@rinivansolingen.nl

Lektorat: Christa Preisendanz
Übersetzung: Claudia Reitenbach · claudia.reitenbach@it-agile.de,
Miriam Bethien · m.bethien@mailbox.org
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Birgit Bäuerlein
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus · www.exclam.de
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-777-7
PDF 978-3-96910-078-3
ePub 978-3-96910-079-0
mobi 978-3-96910-080-6

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2021 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Copyright © 2020 by Bas van Lieshout, Hendrik-Jan van der Waal, Astrid Karsten, Rini van Solingen
Title of the Dutch original: Agile transformeren: Een praktische aanpak voor het structureel versnellen en wendbaar maken van organisaties, ISBN 978 902442 760 4, Boom uitgevers Amsterdam.
Translation Copyright © 2021 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

Hinweis: Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns: Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.



Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Anfang 2009 kam ich erstmals mit »Agile« in Kontakt. Damals waren wir auf der Suche nach neuen Marktentwicklungen und daher fragte ich unsere Kunden: »Welche zukünftigen Entwicklungen haben Sie im Auge?« Bei diesen Gesprächen tauchten häufig die Worte »agil« und insbesondere »Scrum« auf. Wir beschlossen, tiefer in die Materie einzutauchen, und organisierten ein Event zu Scrum. Für dieses Event konnten wir Jeff Sutherland überreden, früh morgens (wegen der Zeitverschiebung) per Videokonferenz eine Präsentation zu halten. Es hätte nicht viel gefehlt und er hätte in seinem Schlafanzug dagesessen. Die Veranstaltung über Scrum fand nicht nur bei unseren Kunden großen Anklang, sondern sie gefiel auch uns sehr gut. Eigentlich hatten wir gar nicht verstanden, was agil wirklich bedeutet, obwohl wir damals der Meinung waren, dies zu wissen. Und wie wandelt man eine Organisation strukturell in eine agile um? Um ehrlich zu sein, hatten wir auch davon keinen blassen Schimmer.

Das war aber egal, denn unsere ersten Kunden waren selbst auch Pioniere. Sie waren es gewohnt, Dinge einfach zu tun und dabei zu lernen, was funktioniert und was nicht. In der Regel waren damals nur ein paar wenige Teams oder eine einzelne kleine Abteilung von der Umstellung auf eine agile Arbeitsweise betroffen und die Größenordnung war noch überschaubar. Auf der Grundlage von persönlichem Kontakt, gegenseitigem Vertrauen und einer Portion gesunden Mutes haben wir die ersten »agilen Transformationen« gestartet. Damals konnten wir uns noch damit herausreden, dass die ebenfalls agil waren und daher keinen Plan brauchten. Und es hat auch tatsächlich funktioniert. Wir hatten uns ein Ziel gesetzt und uns sofort an die Arbeit gemacht: Schritt für Schritt in eine Transformation einsteigen und Ergebnisse durch Handeln erzielen. Auf diese Weise haben wir gelernt, wie man Veränderungsprojekte, die kaum geplant werden können oder nie nach Plan verlaufen, strukturiert. In dieser Zeit habe ich auch meinen eigenen Arbeitsprozess »transformiert« und beweglicher gemacht.

Darüber hinaus durfte ich auf der Konferenz »Agile 2011« in Salt Lake City zusammen mit Jeff Sutherland und Rini van Solingen einen Vortrag zu diesem Thema halten. *Scrum in Sales* lautete er. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie stolz ich mich fühlte, als wir dort standen und erzählen konnten, wie man Scrum viel breiter anwenden kann.

Und die Anwendungsmöglichkeiten nehmen noch weiter zu. So umfasste z.B. unsere erste Transformation fünf Teams, aber es ging schnell um Dutzende Teams, und danach kamen auch die großen Unternehmen. Die größte Transformation, die wir aus nächster Nähe (beg)leiten durften, umfasste mehr als tausend Teams. In so einer Situation kommen Sie nicht mehr mit einem Plan auf einem Stück Moderationswandpapier und einigen Post-its aus. Eine solche Transformation benötigt eine gründliche Vorbereitung und einen detaillierten Plan, da enorme Geldbeträge im Spiel sind. Einerseits ist dies logisch und erfordert viel mehr Struktur und Vorbereitung. Andererseits bleibt es paradox, weil sich agile Transformationen schwer vorhersehbar planen lassen.

Das Fehlen eines klar formulierten Transformationsansatzes in unserem Unternehmen führte bei mir und unserem damaligen Geschäftsführer zu jahrelanger Frustration. Immer mehr große Organisationen wollten agil werden. Von Natur aus wollten sie jedoch Vorhersehbarkeit und kein Risiko eingehen. Dies galt natürlich auch für ihre agile Transformation. Darauf konnten wir ihnen aber niemals eine klare Antwort geben. Für eine agile Transformation gibt es nämlich kein festes Rezept, und trotzdem wollten potenzielle Kunden genau das – und zu Recht. Denn wenn sie Tausende von Euro in ein großes und drastisches Veränderungsprojekt investieren, ist es gerechtfertigt, dass sie Antworten auf Fragen erwarten, wie z.B.: Was werden wir wann genau tun? Wen werden wir wann einbinden? Und auf die Schlüsselfrage: Wann ist unsere Transformation fertig?

***Dieses Buch enthält die Lernerfahrungen jener Dutzenden
bis inzwischen einigen Hunderten Transformationen,
zu denen wir beitragen durften.
Und diese Erfahrung können Sie überall in diesem Buch spüren.***

Ich bin daher sehr glücklich und stolz auf dieses Buch: *Agile Transformation*. Endlich gibt es nun einen funktionierenden Transformationsansatz. Ein Ansatz, der ausreichend Struktur und Vorhersehbarkeit bietet, aber auch dem beweglichen und unvorhersehbaren Charakter solcher Transformationen gerecht wird.

Ein Ansatz, der hauptsächlich durch Handeln entsteht. Dieses Buch enthält die Lernerfahrungen jener Dutzenden bis inzwischen einigen Hunderten Transformationen, zu denen wir beitragen durften. Und diese Erfahrung können Sie überall in diesem Buch spüren. Ich persönlich habe beim Lesen dieses Buches festgestellt, dass ich vor allem Dankbarkeit empfinde. Dankbarkeit für all die Organisationen, die es gewagt haben, durch ihr Handeln mit uns zusammen Pionierarbeit zu leisten. In meinem Kopf habe ich eine Liste von Unternehmen: DBF und Coolblue, wo wir damals die ersten Schritte unternommen haben. Aber auch Tele2, ANWB, Raet, ING, ABN AMRO und KPN gehören dazu. Und noch viele andere Firmen, denen ich nicht gerecht werde, weil ich sie hier nicht nenne. Aber auf meiner Liste stehen weniger diese Unternehmen als vielmehr die einzelnen Personen, mit denen wir in dieser Zeit intensiv zusammengearbeitet haben. Diese Leute saßen während dieser Entdeckungsreise mit uns zusammen im Boot. Und auch in einem Boot auf einem schnell fließenden Fluss mag man keine Wasserfälle. ☺

Was mir an diesem Buch am besten gefällt, ist die Tatsache, dass wir unser Wissen teilen können. Bisher haben wir unsere Erfahrungen hauptsächlich in unseren Schulungen oder in den von uns geleiteten Transformationen weitergegeben. Aber dann erreicht man (nur) Hunderte von Menschen. Ein Buch hat eine viel größere Wirkung und erreicht viele Tausend Menschen, vielleicht sogar Hunderttausende. Besonders dann, wenn es übersetzt wird und in der Welt verbreitet wird. Darüber bin ich sehr glücklich und sehr stolz darauf. Und vor allem macht es mich dankbar, dass wir dieses Wissen mit der Welt teilen können. Es erinnert mich an das Gefühl, das ich selbst hatte, als ich auf der »Agile 2011« meine eigenen Erfahrungen mit Scrum im Vertrieb präsentierte. Und nun arbeite ich in einem Unternehmen, das tatsächlich ein Buch mit einem Ansatz für agile Transformationen herausgebracht hat. Wie cool ist das?

Aber natürlich geht es nicht um mich. Es geht um Bas, Hendrik-Jan, Astrid und Rini, die dieses Buch geschrieben haben. Sie haben es geschafft, all diese Hunderte von Personenjahren an Transformationswissen in etwas zu verpacken, das keine trockene methodische Abhandlung ist, sondern ein Buch, das vor praktischer Erfahrung strotzt. Die praktischen Hinweise, Maßnahmenlisten und Fallstudien aus der Praxis zeigen, dass sie genau wissen, was man tun sollte und was nicht, um eine agile Transformation zum Erfolg zu führen. Ich möchte ihnen zu diesem Ergebnis von Herzen gratulieren und ihnen für ihren Einsatz zur Verwirklichung dieses Buches danken. Und das ist aus meiner Sicht nur der erste Schritt. Denn eigentlich verdient jedes Hauptkapitel für sich ein eigenes Buch,

denn dahinter verbirgt sich wieder eine ganze Welt. Es gibt noch so viel hinzuzufügen, zu lernen und zu entdecken – ich hoffe, dieses Buch ist nur das erste einer langen Reihe.

Es ist daher entscheidend, mit einem weiten Horizont zu träumen, aber auch mit einem kürzeren Aktionsradius schneller zu handeln.

Agile Transformation wird Menschen in der Praxis helfen. Nicht nur bei einer agilen Transformation, sondern auch bei allen Veränderungen, die danach noch folgen werden. Es findet eine grundlegende Beschleunigung der Welt statt und wir können nur erahnen, was dies konkret bedeuten wird. Ich weiß aber sehr wohl, dass schnelles Verändern und superschnelles Reagieren entscheidende Merkmale von Organisationen sein werden. Für solche Transformationen bietet dieses Buch eine große Hilfe. Die Kombination aus weitem Blick in die Zukunft und kurzfristigen Ergebnissen ist der Schlüssel zum Erfolg. Das strahlt dieses Buch auf allen Seiten aus. Der Wandel in und von Organisationen wird sich in den kommenden Jahren enorm beschleunigen. Es ist daher entscheidend, mit einem weiten Horizont zu träumen, aber auch mit einem kürzeren Aktionsradius schneller zu handeln.

Für alle diejenigen, die Organisationen in Richtung einer nachhaltigen, widerstandfähigen, aber auch beweglichen Zukunft verändern, ist dieses Buch eine Pflichtlektüre. Möchten Sie Organisationen aufbauen, die immer auf alles vorbereitet sind? Für die keine einzelne Überraschung zu groß ist? Und in der alle Menschen ständig nach dem nächsten Verbesserungsschritt und der nächsten Verbesserungsmöglichkeit suchen? Dann ist dieses Buch ein absolutes Muss für Sie. Lassen Sie sich von den Beispielen inspirieren, lassen Sie sich von den Arbeitsmethoden leiten und hüten Sie sich vor den vielen Fallstricken.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Vergnügen und Inspiration mit *Agile Transformation*!

Denny de Waard,
Managing Director, Prowareness WeOn

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
TEIL A – <i>Warum</i> agil transformieren?	4
TEIL B – <i>Wie</i> führt man eine agile Transformation durch?	4
TEIL C – <i>Was</i> sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?	5
TEIL A – Warum agil transformieren?	7
1 Es findet eine grundlegende Beschleunigung der Welt statt	9
Der Fortschritt macht traditionelle Organisationsstrukturen unhaltbar	9
Digitalisierung sorgt für Beschleunigung	11
Beweglichkeit als Lösung für Digitalisierung und Beschleunigung.....	12
2 Die Beschleunigung der Welt hat Folgen für jede Organisation	15
Geschäftsmodelle verändern sich.....	15
Menschen verändern sich	16
Führung verändert sich	18
In einer komplexen Welt ist empirisches Arbeiten die einzige Lösung	19

3	Darum ist eine agile Transformation für jede Organisation unumgänglich	21
	Die ganze Organisation transformieren.....	21
	Verändern kann man lernen.....	23
	Auf eine agile Art transformieren.....	23
	Voraussetzungen für eine agile Transformation.....	25
	TEIL B – Wie führt man eine agile Transformation durch?	29
4	Agil transformieren in acht Schritten	31
	Stellen Sie das agile Transformationsteam zusammen.....	32
	Arbeiten Sie mit Verbesserungsteams.....	34
	Setzen Sie Coaching ein.....	35
	Machen Sie das Transformationsteam letztendlich überflüssig.....	35
5	SCHRITT 1 – Transformationsvision: Legen Sie den Umfang fest	37
	Einleitung.....	37
	Warum den Umfang definieren?.....	39
	Wie bestimmt man den Umfang?.....	40
6	SCHRITT 2 – Transformationsvision: Analysieren Sie die (Ausgangs-)Situation	49
	Einleitung.....	49
	Warum eine Analyse durchführen?.....	49
	Wie geht man eine Analyse an?.....	54
7	SCHRITT 3 – Transformationsvision: Kommunizieren Sie die Dringlichkeit	61
	Einleitung.....	61
	Warum die Dringlichkeit der Veränderung kommunizieren?.....	61
	Wie kommuniziert man die Dringlichkeit der Veränderung?.....	62

8	SCHRITT 4 – Durchführung der Transformation: Erstellen Sie eine Skizze	69
	Einleitung.....	69
	Warum eine Skizze erstellen?.....	69
	Wie erstellt man eine Skizze?.....	72
9	SCHRITT 5 – Durchführung der Transformation: Legen Sie die Veränderungsstrategie fest	85
	Einleitung.....	85
	Warum eine Veränderungsstrategie festlegen?.....	85
	Wie bestimmt man die Veränderungsstrategie?.....	86
10	SCHRITT 6 – Durchführung der Transformation: Erstellen Sie eine Transformations-Roadmap	97
	Einleitung.....	97
	Warum eine Transformations-Roadmap erstellen?	97
	Wie erstellt man die Transformations-Roadmap?	99
11	SCHRITT 7 – Durchführung der Transformation: Implementieren Sie in kurzen Iterationen	109
	Einleitung.....	109
	Warum die Transformation iterativ ausführen?.....	109
	Wie führt man die Transformation iterativ durch?	113
12	SCHRITT 8 – Durchführung der Transformation: Messen Sie den Fortschritt	119
	Einleitung.....	119
	Warum den Fortschritt der Transformation messen?	119
	Wie misst man den Fortschritt der Transformation?.....	120

TEIL C – Was sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?		129
13	Allgemein: Verankerung in Struktur und Kultur	131
	Einleitung.....	131
	Warum ist die Verankerung in Struktur und Kultur in einer agilen Transformation so wichtig?.....	132
	Wie verankert man etwas in Struktur und Kultur?.....	134
14	Verankerungsthema 1: Personalentwicklung (HR)	143
	Einleitung.....	143
	Warum ist Personalentwicklung in einer agilen Transformation so wichtig?	143
	Wie stellt man eine gute Personalentwicklung sicher?	145
15	Verankerungsthema 2: Führung	159
	Einleitung.....	159
	Warum ist agile Führung in einer agilen Transformation so wichtig?	159
	Wie stellt man agile Führung sicher?	161
16	Verankerungsthema 3: Strategische Steuerung	173
	Einleitung	173
	Warum ist eine agile strategische Steuerung für eine agile Transformation so wichtig?.....	174
	Wie stellen Sie eine agile strategische Steuerung sicher?.....	177
17	Verankerungsthema 4: Messen und Abstimmen	185
	Einleitung.....	185
	Warum ist das Verankern von Messen und Abstimmen so wichtig?	185
	Wie verankert man die richtige Ausrichtung in einer beweglichen Organisation?.....	187

18	Verankerungsthema 5:	
	Finanzen	193
	Einleitung.....	193
	Warum ist die Verankerung von Agilität im Finanzbereich so wichtig?	193
	Wie verankern Sie Agilität im Finanzbereich?	195
19	Verankerungsthema 6:	
	Compliance	203
	Einleitung.....	203
	Warum ist die Verankerung von Compliance so wichtig in einer agilen Transformation?	203
	Wie verankert man Agilität in den Compliance-Prozessen?	206
20	Verankerungsthema 7:	
	Technologie	209
	Einleitung.....	209
	Warum ist Technologie in einer agilen Transformation wichtig?	209
	Wie stellen Sie sicher, dass Technologie die Geschwindigkeit und Flexibilität Ihrer Organisation erhöht?.....	210
	ANHANG	217
	Nachwort und Dank	219
	Stehen Sie einmal mehr auf, als Sie hinfallen.....	220
	(Muskel-)Schmerzen gehören dazu, denn diese bedeuten Fortschritt	220
	Lassen Sie sich nicht von anderen aufhalten	221
	Halten Sie den Rhythmus diszipliniert durch, denn er bildet die Grundlage.....	221
	Danken Sie allen, die Sie dabei unterstützen, denn Sie tun es nicht allein.....	222
	Über die Autor*innen	225
	Über die Übersetzerinnen	227
	Index	229

Einleitung

In diesem Buch geht es um das Transformieren von Organisationen. Genauer gesagt um die Umwandlung in eine agile Organisation. Und dabei geht es nicht um die Theorie zu dieser Art von Transformationen, sondern um die echte Praxis. Denn das ist es, was Sie in diesem Buch zu sehen bekommen. Agile Organisationen wissen, wie sie sich kontinuierlich in einer für den Moment optimalen Weise organisieren können. Sie können schnell auf Veränderungen des Marktes oder in der Gesellschaft reagieren.

Der Titel dieses Buches – *Agile Transformation* – könnte den Eindruck erwecken, dass es in erster Linie ein Buch über »Agilität« ist. Aber das ist es nicht. Vielmehr geht es in diesem Buch mehr um das Transformieren als um Agilität. Agilität ist nicht mehr (und nicht weniger) als eine Lösung, die in vielen Organisationen zu funktionieren scheint, um die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit zu gewährleisten. Dann ist es auch ganz logisch, dass viele Organisationen sich dafür entscheiden, agile Arbeit strukturell und ganzheitlich umzusetzen. Ehe man sich versieht, ist agiles Arbeiten zum Ziel geworden. Das ist aber nicht der Sinn davon, denn Agilität ist kein Selbstzweck, sondern nur ein Werkzeug, um Kunden besser zu helfen, mehr Wert zu liefern, bessere Produkte herzustellen, billigere Dienstleistungen anzubieten und so weiter. Um das schneller und flexibler tun zu können, ist eine Transformation erforderlich.

Wir (die Autoren) durften oft diese Art von Transformationen leiten und begleiten. Das erste Mal war es erschreckend. Was kommt auf uns zu? Wann macht man es richtig? Was kann man tun, wenn man es selbst auch nicht weiß? Dies sind alles Fragen, die wir uns gestellt hatten und die vor allem durch bloßes Anpacken beantwortet wurden. Aber ständig tauchten neue Fragen auf und andere Fragen kamen immer wieder hoch. Manchmal mit den gleichen Antworten, aber

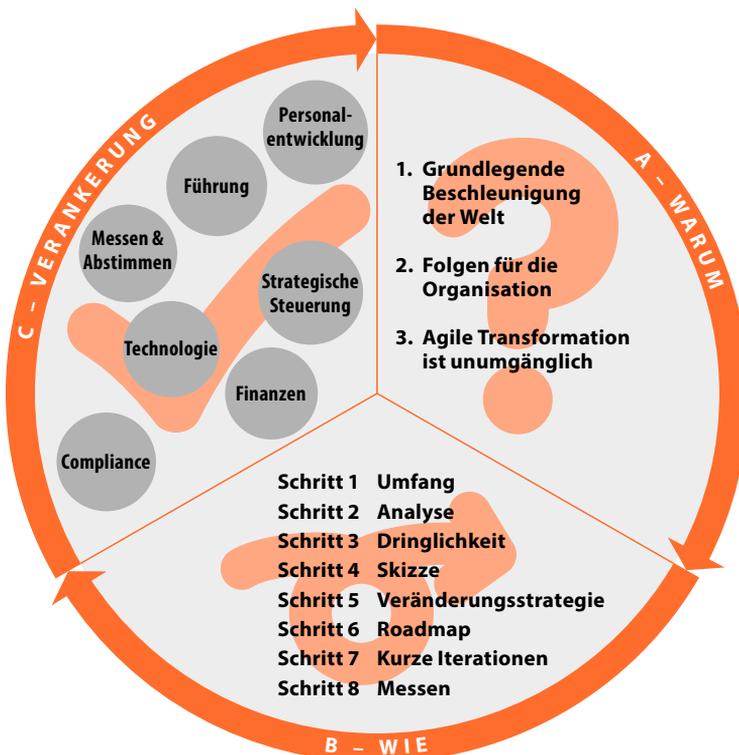
manchmal mit völlig unterschiedlichen. In der Zwischenzeit konnten wir Hunderten von Unternehmen bei ihren agilen Transformationen helfen. In den meisten Fällen erfolgreich, manchmal aber auch mit einem schlechteren Ergebnis als erhofft. Unsere Arbeit war regelmäßig strukturell und nachhaltig und gelegentlich nur flüchtig und vorübergehend. Meistens waren wir mit viel Freude, manchmal aber auch mit Kummer dabei. Auf jeden Fall haben wir und die Unternehmen, die sich auf die Reise begeben haben, immer aus jeder Transformation gelernt. Diese Erfahrungen und die immer wiederkehrenden Fragen zur Transformation bilden die Grundlage dieses Buches.

Das Ziel dieses Buches ist es, allen, die in der Praxis vor einer agilen Transformation stehen, so gut wie möglich zu helfen – vergleichbar mit einer Art Reiseführer für den Urlaub, der Tipps und Ratschläge gibt. Wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen, blättern Sie ihn durch und finden Ideen und mögliche Wege. Aber am Ende entscheiden Sie selbst, was Sie wie und wann tun. Schließlich ist es Ihr Urlaub, Ihre Reise und damit Ihre spezifische Transformation. Es wäre seltsam, wenn andere, die weiter entfernt sind, besser wüssten, was wann zu tun ist. Wir haben jedoch auch gelernt, dass es innerhalb einer Transformation eine Art logische Reihenfolge gibt. Normalerweise ist es ratsam, zuerst das eine zu tun, bevor man mit dem anderen beginnt. Dieses Wissen können Sie sich natürlich selbst erarbeiten, aber es könnte schneller gehen, wenn Sie eine solche Erfahrung von jemand anderem übernehmen. Dasselbe gilt für einen Reiseführer. Sie können im Urlaub auch alles selbst entdecken, aber das braucht mehr Zeit und die haben Sie oft nicht. Daher dieses Buch: ein Reisebegleiter für Ihre Reise während Ihrer agilen Transformation.

Wir haben dieses Buch mit einem Team von erfahrenen Transformationsberatern geschrieben. Erfahrung ist die Quelle des Wissens – nicht die wissenschaftliche Literatur, Blogs oder andere Arten von Fachpublikationen.

Das Ziel dieses Buches ist es, allen, die in der Praxis vor einer agilen Transformation stehen, so gut wie möglich zu helfen – vergleichbar mit einer Art Reiseführer für den Urlaub, der Tipps und Ratschläge gibt.

Diese lesen wir zwar, aber die wichtigste Quelle für dieses Buch ist unsere tägliche Praxis. Was haben wir gesehen und was hat für uns funktioniert? Obwohl jede Transformation anders ist, weil sie unterschiedliche Ziele verfolgt oder weil sie unterschiedliche Menschen oder Kunden betrifft, haben wir bemerkt, wie sich in diesem Prozess ein Ansatz herausgebildet hat. Kein Ansatz im Sinne eines Rezepts, dem man wörtlich und Schritt für Schritt folgen muss, sondern vielmehr ein Ansatz, der wiederkehrende Voraussetzungen, Prinzipien und Lektionen enthält. Es läuft darauf hinaus, dass jede Transformation ihren eigenen spezifischen Ansatz benötigt. Aber Sie können Ihren eigenen Ansatz auf eine mehr oder weniger festgelegte Art und Weise gestalten. Dieses Buch gibt Ihnen die Werkzeuge an die Hand, um Ihr eigenes »Rezept« zu erstellen.



TEIL A – Warum agil transformieren?

In diesem ersten Teil geht es um das Warum von agilen Transformationen. Wir geben Beispiele für die Triebkräfte bestehender Organisationen, zeigen aber auch, dass die Umstellung auf Agilität eher eine Notwendigkeit als ein Nutzen ist. Dieser Teil kann Ihnen helfen, eine Koalition für die Transformation in Ihrer Organisation zu bilden. Er enthält die Argumente, um ins Handeln zu kommen; vor allem aber zeigt dieser Abschnitt, dass die Durchführung einer Transformation in jeder Organisation notwendig ist oder sein wird. Schließlich geht etwas Grundlegendes in unserer Gesellschaft vor sich, und das nicht nur vorübergehend. Es kommt von außen und dringt nach innen. Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet in der Außenwelt eine Beschleunigung statt, die es für Organisationen entscheidend macht, selbst schneller und beweglicher zu werden. Die Frage ist also nicht, ob Ihre Organisation eine Transformation braucht, sondern wann. Wie schnell wird sich Ihre Organisation verändern und wie rigoros werden Sie diese Veränderung angehen? Darum geht es im ersten Teil dieses Buches. Die Frage nach dem »Warum« in den Mittelpunkt zu rücken, erweist sich in der Praxis als entscheidend, denn nicht die agile Transformation an sich sichert den Erfolg, sondern die Motive und Ziele hinter dieser Transformation. Warum beginnen Sie mit der Transformation? Warum hier, warum wir, warum jetzt? Und wann ist unsere Transformation erfolgreich?

TEIL B – Wie führt man eine agile Transformation durch?

In diesem zweiten Teil geht es darum, wie man eine agile Transformation in der Praxis strukturiert und durchführt. Er enthält einen Schritt-für-Schritt-Plan (acht Schritte), mit dem Sie das Rezept für Ihre Transformation entdecken werden. Jeder Schritt umfasst konkrete Maßnahmen und praktische Beispiele. Dieser Teil des Buches wird Ihnen helfen, herauszufinden, was für Ihre spezifische Transformation erforderlich ist, was Sie tun können und wie Sie direkt und konkret damit loslegen können. Dieser zweite Teil ist der Kern des Buches und macht es auch zu einem Buch über das »Wie«. Muss jeder dieser acht Schritte vollständig, genau und in dieser Reihenfolge durchlaufen werden? Nein, denn jede Transformation ist anders. Aber wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen, oder unsicher sind, dann ist dieser Teil ein treuer Reiseführer. Sie können ihn auch als Spiegel ihrer bisherigen Arbeit benutzen, denn Schritte zu überspringen bedeutet oft, eine Abkürzung zu nehmen. Und das kann riskant sein. Wollen Sie das? Ist es Ihnen bewusst? Sie können diesen Teil des Buches also als Inspiration

für die Erstellung eines Plans betrachten. Ihr eigener Plan wird sicherlich von dem von uns skizzierten Schritt-für-Schritt-Plan abweichen – aber dann bitte ganz bewusst.

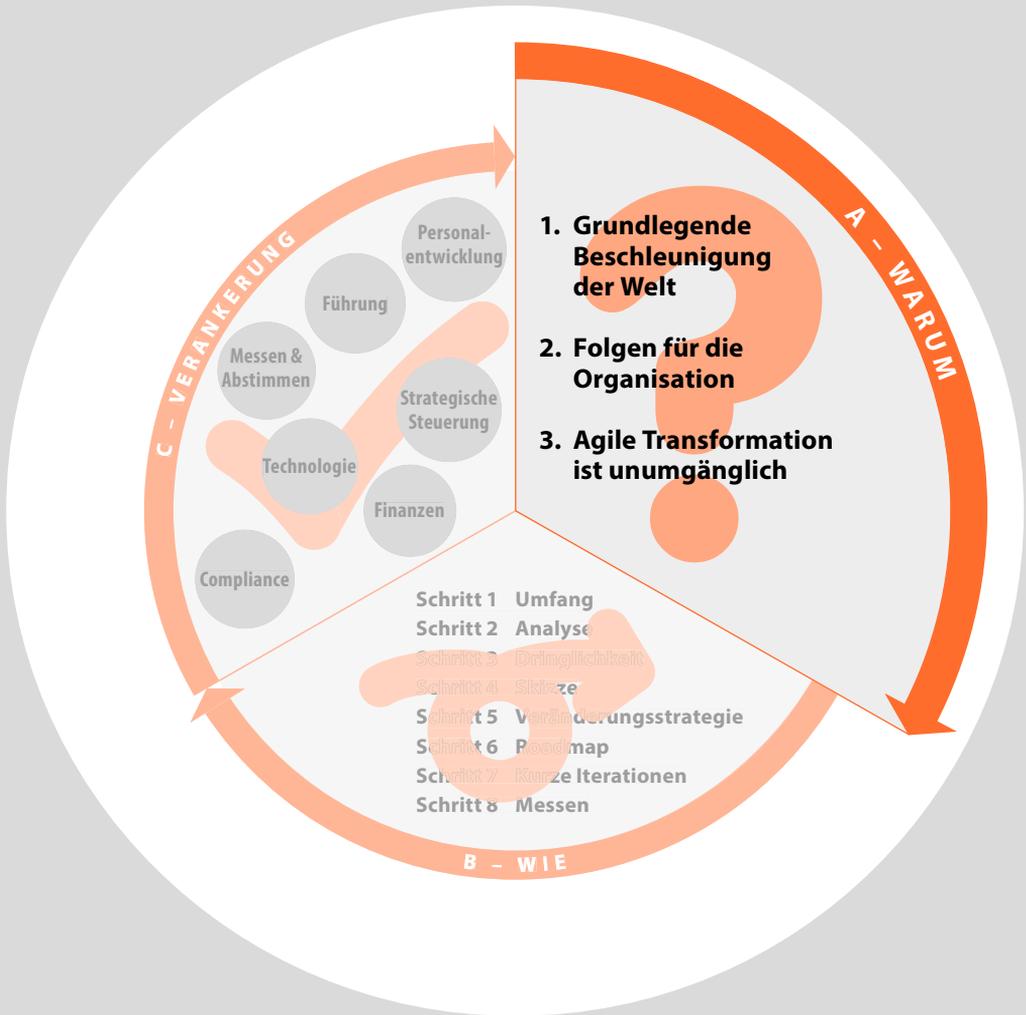
TEIL C – Was sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?

In diesem Teil wird die Einbettung einer agilen Transformation erörtert. Wir haben gelernt, dass eine Transformation nur dann wirklich erfolgreich sein wird, wenn sie in der Organisationsstruktur und -kultur richtig verankert ist. Dies bedeutet Veränderungen in Bereichen wie Personalentwicklung (HR), Führung, strategische Steuerung, Messen und Abstimmen, Finanzen, Compliance und Technologie. All dies sind Veränderungs- und Verankerungsthemen, bei denen wir in der Praxis immer wieder auf ähnliche Hindernisse stoßen. Teil B des Buches befasst sich mit dem »Wie« der Transformation, geht aber nicht auf diese spezifischen Verankerungsthemen ein. Daher gibt es diesen dritten Teil, in dem wir für diese Themen aufzeigen, worüber Sie in der Praxis nachdenken können und oft sogar nachdenken müssen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Inspiration beim Lesen von *Agile Transformation*. Sie können das Buch von vorne bis hinten lesen, aber auch als Nachschlagewerk verwenden. Benutzen Sie das Buch hauptsächlich, um Tipps und Ideen zu bekommen oder um nachzuschauen, ob Sie etwas übersehen haben. Verwenden Sie es also nicht als einen Schritt-für-Schritt-Plan, den Sie »einfach befolgen müssen«, sondern setzen Sie weiterhin Ihren gesunden Menschenverstand ein. Schauen Sie vor allem immer wieder von außerhalb Ihrer Organisation nach innen und achten Sie darauf, dass nicht der Gedanke in Ihnen aufkommt, Sie wüssten schon alles. Denn wenn wir eines während dieser mehr als hundert Transformationen gelernt haben, dann ist es das, dass jede Transformation anders ist und nie so wie erwartet verläuft!

TEIL A

Warum agil transformieren?



1 Es findet eine grundlegende Beschleunigung der Welt statt

In diesem Kapitel konzentrieren wir uns auf die Hauptursache für die derzeitige Beliebtheit von Agilität. Wir sind überzeugt, dass genau hier der Kern der Sache liegt. Nicht bei der Agilität selbst, sondern bei der zugrunde liegenden Ursache: der weitreichenden Beschleunigung durch Digitalisierung.

Der Fortschritt macht traditionelle Organisationsstrukturen unhaltbar

Schaut man auf die Menschheitsgeschichte, insbesondere seit der industriellen Revolution, erkennt man einen Trend. Technologische Neuentdeckungen haben dazu geführt, dass manuelle Arbeit durch Maschinen ersetzt wurde, was die Geschwindigkeit erhöht und Kosten senkt. In allen Sektoren, Branchen und Ländern sehen wir eine Abfolge von Mechanisierung, Automatisierung, Digitalisierung und (zunehmend) Robotisierung.

Die Folgen davon sind Veränderungen in der Arbeit und der Ausbildung, Verschiebungen in den sozialen Positionen von Bevölkerungsgruppen und die Wiedererlangung eines neuen Gleichgewichts, bei der sich Begeisterung und Widerstand abwechseln. Dies begann schon mit der Erfindung der Dampfmaschine und zieht sich bis ins heutige Zeitalter, in dem eine weitreichende Vernetzung zwischen Menschen, Big Data, Cloud-Technologien und intelligenten, selbstlernenden Systemen Einzug hält.

Durch die zunehmende Beschleunigung ist eine neue Ausgewogenheit im Aufbau von Organisationen notwendig. Dies gilt insbesondere für die Art und Weise, wie die tägliche Entscheidungsfindung stattfindet. Zur Veranschaulichung ist es

von Computern, Internet, Smartphones, Cloud und Software so gering, dass Unternehmen immer noch auf die gleiche Art und Weise organisiert werden können wie am Ende des neunzehnten Jahrhunderts?

Das glauben wir nicht. Wir sind davon überzeugt, dass diese traditionelle Entscheidungshierarchie und die Aufteilung in Silos in Organisationen nicht weiter haltbar sind. Um im Tagesgeschäft erfolgreich zu sein, bedarf es einer anderen Art von Entscheidungsfindung als entlang der hierarchischen Linien. Eine intensive Zusammenarbeit ist entscheidend. Es ist besser, das Organisationsmodell durch Selbstorganisation und autonome Entscheidungsfindung zu ersetzen. In vielen Fällen verlagern wir die Entscheidungsfindung in die Teams, weil die Anzahl der Kompetenzen, die zum Erreichen von Ergebnissen erforderlich sind, für eine einzelne Person zu groß ist. Agilität bietet erfolgreiche Denk- und Arbeitsweisen, die Struktur und Vorhersagbarkeit innerhalb autonomer, selbstorganisierter, cross-funktionaler Teams bieten.

Digitalisierung sorgt für Beschleunigung

Der Grund, warum gerade die Digitalisierung für die zunehmende Beschleunigung sorgt, lässt sich anhand einfacher Physik veranschaulichen. Das zweite Newton'sche Gesetz (1687) zeigt, dass Beschleunigung (a) das Ergebnis aus Kraft (F) geteilt durch Masse (m) ist. Oder als Formel: $a=F/m$. Software, Daten, Bits und Bytes haben keine Masse. Wenn somit von weitreichender Digitalisierung die Rede ist, bei der die physische Welt eine viel kleinere Rolle spielt, nimmt die Beschleunigung bei gleichbleibender Kraft drastisch zu. Die gesamte Plattformökonomie basiert auf diesem Prinzip. Angebot und Nachfrage sind digital verknüpft. Da kommt kein Stift, kein Papier, geschweige denn ein Mensch ins Spiel. Geschäftsmodelle dieser Art können sich unglaublich schnell entwickeln und wachsen, da es ihnen an Masse mangelt.

Es gibt immer noch Geräte und Menschen in Organisationen, somit werden sie nie vollkommen frei an Masse sein. Je mehr jedoch digitalisiert wird, desto weniger Masse und desto mehr Beschleunigung tritt auf. Dieser Trend ist nicht aufzuhalten und wird noch lange andauern. Durch die Digitalisierung entsteht eine grundlegende Beschleunigung, die uns zwingt, uns selbst und die Organisationen, in denen wir uns befinden, auf eine komplett andere Art und Weise zu organisieren und zu strukturieren. Diese Veränderung und Beschleunigung finden in der Außenwelt einer Organisation statt.