

Torsten Scheller

Auf dem Weg zur

agilen

Organisation

Wie Sie Ihr Unternehmen
dynamischer, flexibler
und leistungsfähiger gestalten

Vahlen

Zum Inhalt:

Mit diesem Buch beginnt der Weg hin zu echter und nachhaltiger Agilität!

Bei Agilität geht es darum, die richtigen Dinge richtig zu tun. Agilität wird notwendig, um in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägten Welt zu überleben. Doch was ist eigentlich echte Agilität? Was ist dazu notwendig? Wie funktioniert sie und warum? Genügt es nicht, ein wenig agil sein – sozusagen nebenbei? Ob Mitarbeiter, Führungskraft oder Coach – in diesem Buch finden Sie Antworten auf diese und weitere Fragen. Dieses Buch geht in die Tiefe, schaut hinter die Praktiken und Methoden und zeigt Ihnen den Kern von Agilität. Die sieben Kernbotschaften zur agilen Organisation lauten:

1. Best Practices sind Past Practices! Pläne können nicht mehr funktionieren – ein schrittweises und aufeinander aufbauendes Vorgehen ist notwendig.
2. Organisationen leiden an zu geringer Anpassungsfähigkeit. Sich anzupassen heißt, zu lernen. Agilität organisiert Lernen.
3. Agilität ist ein Mindset – und keine Ausführung von Praktiken und Methoden.
4. Management muss organisieren, dass die richtigen Dinge richtig getan werden.
5. Der Zweck einer Organisation ist das permanente Erfreuen seiner Kunden.
6. Die Struktur des Produktes bestimmt die Struktur der Organisation.
7. Alles beginnt mit dem Sinn, dem Wozu!

Weitere Materialien zum Download unter:

www.agil-werden.de/buch

Zum Autor:

Torsten Scheller war viele Jahre Produkt- und Projektmanager in verschiedenen 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 und leitete einen internationalen Industrieverband. Ihn treibt die Vision einer Welt, in der Menschen ihr Potenzial frei entfalten und mit Freude an Kreativität und Unkonventionellem miteinander zusammenarbeiten. Einen Weg dahin sieht Torsten Scheller im agilen Vorgehen.

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Wie Sie Ihr Unternehmen
dynamischer, flexibler und
leistungsfähiger gestalten

von

Torsten Scheller

Verlag Franz Vahlen München

Meinen Eltern und meinem Bruder in tiefer Dankbarkeit gewidmet.

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!

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.

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*^{7,8}, *Einstellung vs. Nachahmen von Methoden*.

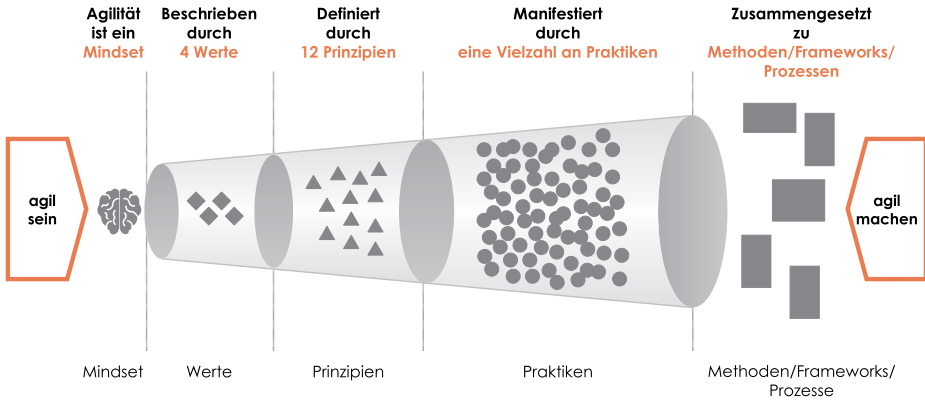


Abbildung 1: *Agil sein vs. agil machen (adaptierte Darstellung nach [Den16b, Sid15])*

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.

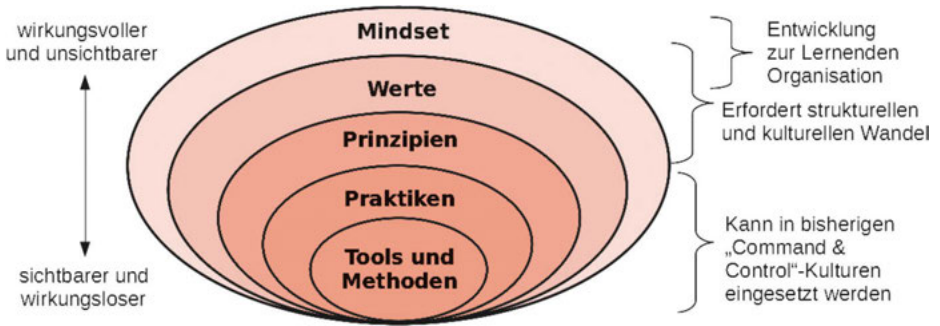


Abbildung 2: „Agile Onion – Die Agile Zwiebel“: Eine nachhaltige Veränderung wird nur über die Veränderung des Mindset erreicht [AWA16, Kol16]¹¹

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.

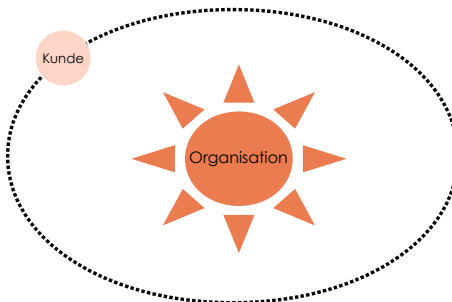


Abbildung 3: Das alte Weltbild: Alles dreht sich um die Organisation (Darstellung nach [Den16a])

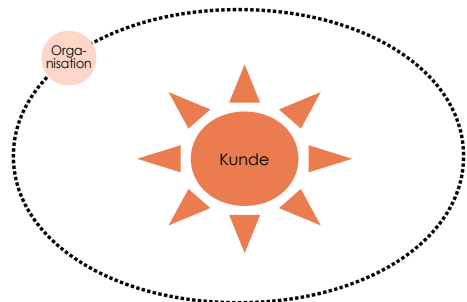


Abbildung 4: Das neue Weltbild: Alles dreht sich um den Kunden (Darstellung nach [Den16a])

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 [@agilwerden](https://twitter.com/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 für 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.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen	1
Die agile Organisation	2
Lohnt sich Agilität?	7
tl;dr ²	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
	<i>Warum</i> machen wir Agilität?	110
	<i>Wozu</i> machen wir Agilität?	111
1.2	Sie brauchen ein <i>Wozu!</i>	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 Die <i>richtigen Dinge richtig</i> tun	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 Gesetz von Conway: Die Organisationsstruktur bestimmt den Erfolg – des Produktes!	343
<i>Form follows function!</i> : Die Organisationsstruktur muss der Erstellung des Produktes dienen!	345
Die Dunbar-Zahl: Die Organisation muss sich an den Menschen anpassen!	346
Das Gesetz von Brooks: Produktivität und die Anzahl der Mitarbeiter	348
Das Gesetz von Ashby: Raffinierte Steuerung	349
Larmans Gesetze: 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 Bewegter 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

Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen

Bisher wurden Organisationen entwickelt, die dauerhaft stabil sind. Produkte und Projekte wurden daran angepasst (Abbildung 1).

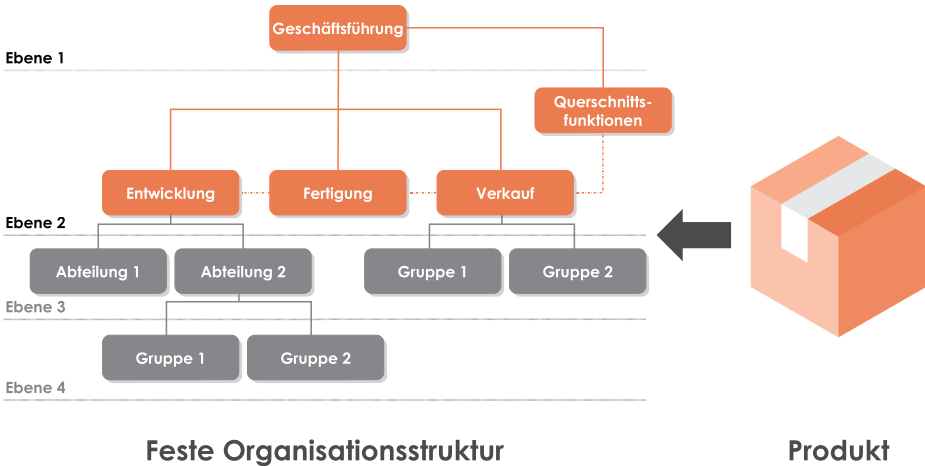


Abbildung 1: Klassische Organisation: feste Organisationsstruktur und Anpassen des Produktes an diese

Seit einiger Zeit verhindern allerdings diese festen Organisationsstrukturen, schnell und flexibel auf Kunden zu reagieren und innovativ zu sein. Den Organisationen fehlt es an Anpassungsfähigkeit.

Auch der Ansatz, in einer mehr oder weniger temporären Organisation(ssstruktur) Projekte zu bearbeiten – klassisches Projektmanagement – und so flexibler zu werden, scheiterte. Drei Umstände sind dafür verantwortlich:

1. *Mit Projektmanagement wird ein zuvor aufgestellter Plan 1:1 umgesetzt.* Änderungen, Anpassungen und Reaktionen auf sich nach der Planung Ergebendes sind nicht möglich. In der VUKA-Welt zu planen ist ein extrem schwieriges und unsicheres Unterfangen. Wir wissen nicht, was als Nächstes passieren wird. Wie soll vor diesem Hintergrund sinnvoll geplant werden? Gescheiterte (Groß-) Projekte sind dann die Regel.
2. *Das Projektteam/die Projektorganisation wird nach Beendigung des Projektes aufgelöst.* Dadurch gehen wichtige Lernerfahrungen verloren, denn diese hängen immer an Personen und Gruppen und lassen sich nur äußerst schwer schriftlich transferieren.¹

¹ Aus diesem Grund haben wir im Agilen *dauerhaft stabile Teams*, die immer wieder *neue Aufgaben* bearbeiten.

3. Die Projektmitarbeiter sind „in der Matrix gefangen“, sie sind „Diener zweier Herren“. Sie haben einen personalverantwortlichen (Linien-)Manager, der für ihre Weiterentwicklung und Gehaltserhöhungen verantwortlich ist, und einen Projektmanager, für den sie inhaltlich arbeiten. Im Zweifelsfall ist „das Hemd näher als die Hose“, und schnell haben die Belange des personalverantwortlichen (Linien-)Managers Vorrang vor allem anderen.

Darüber hinaus zeigt das *Gesetz von Conway* seine Wirkung: Der US-amerikanische Informatiker Melvin E. Conway formulierte 1968 die Beobachtung, dass die Strukturen von Systemen durch die Kommunikationsstrukturen der sie umsetzenden Organisationen vorbestimmt sind.² Danach „installiert“ ein Unternehmen, das ein Produkt entwickelt und baut, in dieses Produkt seine eigene Kommunikationsstruktur – und zwar die *gelebte Ist-Struktur*, nicht die Soll-Struktur. Das erklärt, warum in Produkten über verschiedene Produktgenerationen hinweg immer wieder dieselben Fehler und Probleme zu finden sind. An dieser Stelle gibt es ein *Kommunikationsproblem in der Organisation* und solange dieses nicht beseitigt ist, wird das Problem auch in zukünftigen Produkt immer wieder auftreten.

Das Gesetz von Conway macht deutlich, dass *die Organisation des Unternehmens über den Erfolg der Produkte am Markt bestimmt* – und damit über den Erfolg des Unternehmens! Das ist umso dramatischer, da die Geschwindigkeit der Märkte und des technischen Fortschritts in den letzten Jahren rasant zugenommen haben und wirksame Organisationsveränderungen immer noch Jahre dauern. Daher befürchte ich, dass viele klassisch aufgestellte Organisationen gar nicht mehr die Zeit haben werden, sich zu verändern – und wir spektakuläre Unternehmenspleiten erleben, die „aus dem Nichts kommen“. Das ist dann kein Problem, wenn genügend neue Unternehmen entstehen, welche die Mitarbeiter dann aufnehmen und beschäftigen! Und diese neuen Unternehmen bauen wir am besten gleich als agile Organisationen auf!

Die agile Organisation

Eine zeitgemäße Reaktion auf diese Herausforderung ist, *die Struktur der Organisation an die Struktur des Produktes anzupassen* (Abbildung 2). Diese agile – flexible,

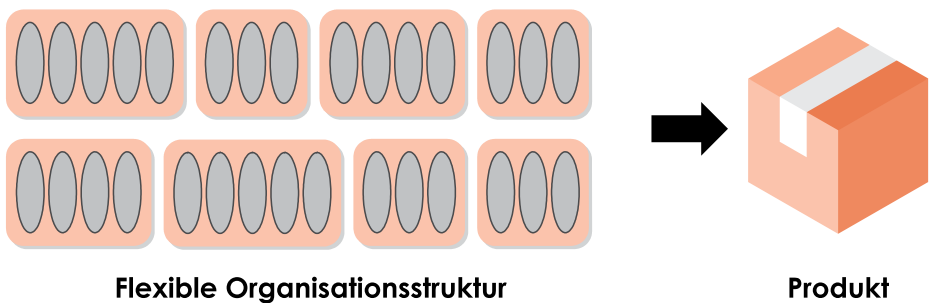


Abbildung 2: Agile Organisation: Anpassen der Organisationsstruktur an die Struktur des Produktes

² „Ein System, das ein anderes System modelliert, baut dieses modellierte System nach seiner eigenen Kommunikationsstruktur.“ Ausführlicher in Abschnitt IV.1.1.

anpassungsfähige, adaptive – Organisation bedeutet eine andere Organisation von Arbeit, und zwar in selbst-organisierenden crossfunktionalen Teams, die alle Funktionen integrieren, die sie benötigen, um eine Aufgabe vollständig und selbstverantwortlich zu erledigen. Diese dauerhaft stabilen crossfunktionalen Teams werden dann entsprechend der Produktstruktur vernetzt – und zwar nur so lange, wie dies notwendig ist.

Worum geht es bei Agilität?

Aus meiner Sicht ist das zentrale Thema allen Handelns – nicht nur des wirtschaftlichen –, die *richtigen Dinge richtig*³ zu tun. Dieses Zitat von Peter Drucker besteht aus zwei Teilen:

- *die richtigen Dinge tun* (= Effektivität) und
- *die Dinge richtig tun* (= Effizienz).

Wie finden wir heraus, was die *richtigen Dinge* sind, vor allem im Kontext eines Unternehmens? Die erste Frage dazu könnte lauten: „Für wen wollen wir die *richtigen Dinge tun*?“ Nun, für den, der unsere Leistung abnimmt, unseren Kunden. Was wären die *richtigen Dinge für unseren Kunden*? Das können wir nicht wissen! Nur er selbst weiß es! Fragen wir ihn also! „Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: *Schnellere Pferde*.“⁴, so Henry Ford. Ein Widerspruch? Nein, denn es zeigt zunächst, dass es extrem wichtig ist, *wie und wonach* wir unseren Kunden fragen. Wir dürfen den Kunden nicht nach der gewünschten Lösung fragen, sondern nach dem *Job*, den das Produkt erledigen soll, und nach dem, was für ihn *Wert an diesem Produkt* bedeutet. Theodore Levitt, Professor an der Harvard Business School, meinte in diesem Zusammenhang: „Die Kunden kaufen keinen ¼-Zoll-Bohrer, sie kaufen ein ¼-Zoll-Loch.“⁵ Und der Job des Autos von Ford war eben nicht, ein schnelleres Pferd zu sein, sondern Personen und Güter schneller und sicherer als Pferdekutschen zu befördern.

Halten wir also fest: *Wir müssen unseren Kunden fragen, um herauszufinden, was die richtigen Dinge sind. Je früher wir ihn in der Entwicklung unserer Produkte und Services einbeziehen, desto geringer ist die Gefahr, dass wir das Falsche entwickeln.*

Nun müssen wir noch herausfinden, wie die Dinge *richtig getan* werden. Wer kann uns dabei helfen? Die Experten! Und zwar die *besten Experten*, die es zu diesem konkreten Tun gibt: *unsere Mitarbeiter*. Und wie können unsere Mitarbeiter herausfinden, wie sie die Dinge richtig tun? Indem sie *lernen*! Um also die *Dinge richtig* zu tun, brauchen wir unsere *Mitarbeiter* und müssen diese *lernen* lassen. Und dazu gehört es, *Fehler machen zu dürfen*.

Um die *richtigen Dinge richtig* zu tun, müssen wir *unseren Kunden* in unser Vorgehen *einbinden* und *unsere Mitarbeiter lernen lassen*. Im Kern geht es also um *Menschen* – als Kunde und Mitarbeiter – und um *Lernen*. (*Die Dinge richtig tun*, ist *Lernen erster Ordnung* – *Single Loop Learning*. *Die richtigen Dinge richtig zu tun*, ist *Lernen zweiter Ordnung* – *Double Loop Learning* (siehe dazu „Exkurs: Lernen strukturieren – Iterationen“ in Abschnitt III.4.1)).

³ Zitat Peter Druckers in der Formulierung von Fredmund Malik.

⁴ Zumindest glauben viele, dass Ford dies gesagt haben soll. Belege ließen sich dafür bisher nicht finden. Interessanterweise scheint dieses Zitat in den späten 2000er-Jahren verstärkt aufgekommen und populär geworden zu sein.

⁵ Naja, eigentlich will der Kunde ja ein Bild oder ein Regal aufhängen.

Und darum geht es bei Agilität:

1. Finden Sie Ihren Kunden!
2. Erfreuen Sie Ihren Kunden!
3. Stellen Sie Ihre Organisation so auf, dass Ihre Mitarbeitenden Ihren Kunden immer wieder aufs Neue erfreuen!

Machen Sie dabei nur die Dinge, die für Ihren Kunden einen Wert darstellen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ihr Potenzial frei entfalten und so Ihren Kunden immer wieder aufs Neue mit innovativen und kreativen Lösungen überraschen.

Agilität ist damit *kein Tool* zur organisationsinternen Prozessverbesserung – wie von vielen falsch verstanden und gelebt. Agilität kann nur bezogen sein auf *Menschen*:

- auf einen *organisationsexternen Kunden*, auf jemanden, der mit *eigenem Geld* eine Leistung, ein Produkt kauft,
- auf die *Mitarbeiter*, die tagtäglich die Leistungen für Produkte und Services erbringen, und
- auf *das Lernen*, das aus der Vernetzung dieser beiden entsteht.

Wir müssen uns daran erinnern, wer für wen da ist: *Das System ist für die Menschen da – nicht umgekehrt.*

Agilität ist für mich die *Art und Weise*, wie wir heute Arbeit organisieren müssen, um wirtschaftlich zu überleben. Und um zu überleben, müssen Organisationen hoch anpassungsfähig sein und lernen. Die agile Organisation ist damit eine *lernende Organisation*. Gewinnstreben ist *ein Teil* einer Überlebensstrategie. Sie müssen essen, um zu überleben, aber nicht überleben, um zu essen ...

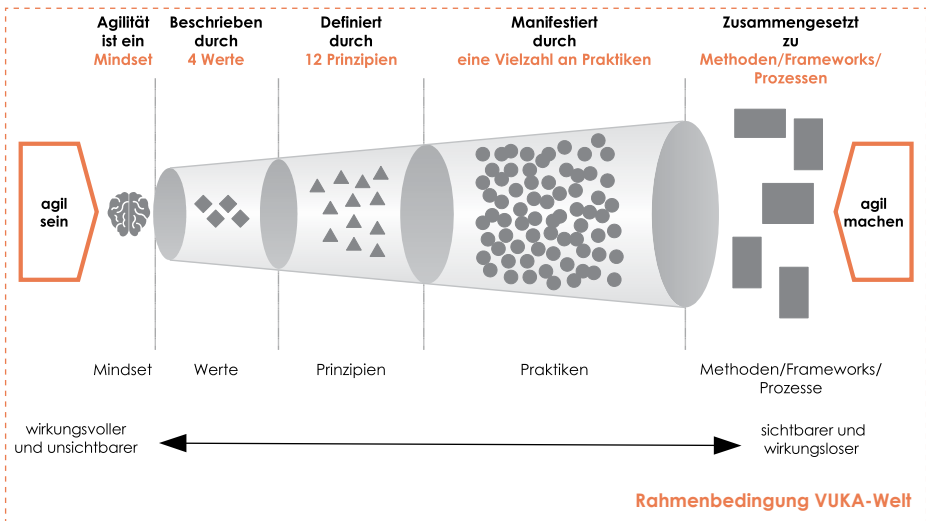


Abbildung 3: Aufbau des Buches

Abbildung 3 zeigt Ihnen den Unterschied zwischen *agil machen* – Agilität als Tool – und *agil sein* – Agilität als Mindset und gleichzeitig den Aufbau des Buches:

- In Teil I wird zunächst geklärt, in welchen Rahmenbedingungen Agilität warum notwendig ist und wie es dazu kam (Teil I).
- In Teil II erhalten Sie ein Beispiel einer agilen Organisation.
- In Teil III werden
 - das agile Mindset,
 - die agilen Werte und Prinzipien sowie
 - agile Praktiken, Methoden und Frameworkserläutert. Detailliert wird auf Lean Startup (Kapitel III.4.2), Scrum (Kapitel III.4.2) und Agiles Change Management – Lean Change Management (Kapitel III.4.3) eingegangen.
- In Teil IV finden Sie praktische Aspekte dargestellt sowie eine „Schatzkiste“ mit Praktiken, Tools und Methoden sowie eine Darstellung zu Kanban (Kapitel IV.3.2).

Quellen:

Den16a: Denning, Steve: HBR's Embrace Of Agile, Blogbeitrag auf Forbes.com vom 21.04.2016, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/21/hbrs-embrace-of-agile/#3316721227fe>

Den16b: Denning, Steve: What's Missing In The Agile Manifesto: Mindset, Blogbeitrag auf Forbes.com vom 07.06.2016, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/06/07/the-key-missing-ingredient-in-the-agile-manifesto-mindset/#152d214b6a93>

Sid15: Sidky, Ahmed: The Secret to Achieving Sustainable Agility at Scale, <http://de.slideshare.net/AgileNZ/ahmed-sidky-keynote-agilenz>

Lohnt sich Agilität?

Doing half the work while producing twice the value¹

– Steve Denning

Abgesehen davon, dass Agilität der *einzig*e Weg ist, Kopfarbeit *artgerecht* durchzuführen, muss es sich trotzdem „rechnen“ – zumindest ist dies die Erwartung der Manager. Wir machen ja Agilität – leider – nicht, damit es den Mitarbeitern besser geht, sondern damit sie effizienter und effektiver arbeiten.

Aus der IT und Softwareentwicklung liegen mittlerweile über 20 Jahre Erfahrungen mit agilen Methoden und deren Nutzen vor – mit fantastischen Resultaten.

tl;dr²

Agilität ist der Trick, um *mehr Wert zu schaffen, als Kosten anfallen!* Damit ist Agilität eine Gelddruckmaschine!

Für Eilige: Warum Agilität sich lohnt

Sie brauchen nur *Zahlen – Daten – Fakten* – und kein Gedöns? Bitteschön!!! Kurzversion:

Schauen wir uns die Entwicklung von Wert und Kosten (bei Projekt, Produktentwicklungen, Arbeiten ...) an (Abbildung 1): Sie starten agil im Punkt X. Die Kosten steigen linear, da Sie (überwiegend) Personalkosten haben. Durch das agile Vorgehen – priorisiertes → *Product Backlog* – werden die für den Kunden wertvollsten Dinge *zuerst* entwickelt – dadurch steigt der erzeugte Wert überproportional schneller als die Kosten an (also nicht linear). In jedem Schritt der Entwicklung – den sogenannten Iterationen – nehmen so die Kosten linear und der Wert nichtlinear – am Anfang stärker, zum Ende hin immer weniger – zu. Ab dem Punkt Z machen Sie Verluste: Die Kosten übersteigen den erzeugten Wert – Sie werfen dem schlechten Geld noch gutes hinterher – normalerweise werden die Projektampeln ab hier rot.

Nach dem *Paretoprinzip* [WikiPP] und Produktstudien werden nur maximal 80 % der Produktmerkmale benutzt – und damit benötigt. Sie können also die Entwicklung im Punkt Y abbrechen, da hier die 80 % wertvollsten Produkteigenschaften bereits

¹ Oft wird auch Scrum-Miterfinder Jeff Sutherland mit dem Titel seines Buches über Scrum „*The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*“ zitiert, allerdings könnte dies missverstanden werden als reine Methodik zur Steigerung der Effizienz, was Agilität nicht ist. Bei Agilität geht es ganz klar um Effektivität *und* Effizienz, also darum, die *richtigen Dinge richtig* zu tun.

² „tl;dr“ steht für „too long; didn’t read“ und gibt eine Zusammenfassungen in Kurzform an.

erzeugt sind – über die enge Einbeziehung Ihres Kunden haben Sie sichergestellt, dass Sie diese 80 % aus Kundensicht erfassen. Sie beenden also die Entwicklung des Produktes nach der 8. Iteration in Abbildung 1. Alles, was danach käme, ist für den Kunden „not necessary but nice to have“, also er würde das mitnehmen, ohne dafür bezahlen zu wollen ...

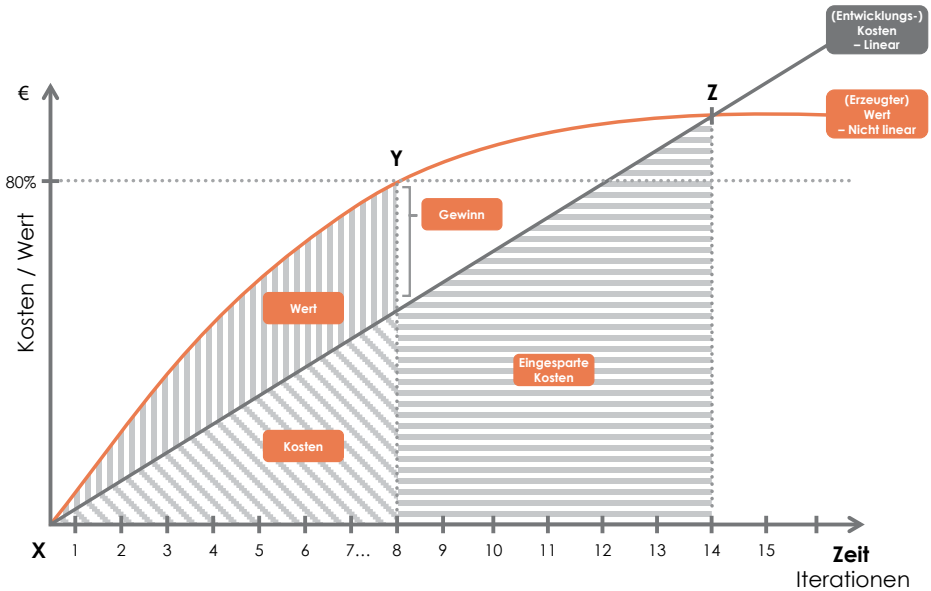


Abbildung 1: Warum Agilität sich lohnt: Mehr Wert schaffen, als Kosten anfallen

Nach dieser 8. Iteration sind Ihre Kosten immer noch deutlich geringer als der erzeugte Wert, der ja den Preis für den Kunden darstellt. Die Differenz ist Ihr Gewinn! Und die eingesparten Kosten zwischen der 8. und der 14. Iteration kommen noch dazu! Ja, Agilität ist eine Gelddruckmaschine!

Eines gleich vorweg ...

Jede Veränderung fällt schwer – eine zu Agilität besonders, denn sie hat einige Eigenheiten [Coh10]:

- Die erfolgreiche Veränderung erfolgt nicht ausschließlich von oben nach unten oder von unten nach oben, sondern enthält Elemente beider Vorgehensweisen. Daher ist Lean Change Management so gut geeignet, weil es Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Richtungen unterstützt.
- Der Endzustand ist nicht vorhersehbar. Wir agieren im Komplexen und mit Systemen, daher sind Planungen unmöglich – und sinnlos. So sehr Ihnen das Beispiel Spotify in diesem Buch auch gefallen mag, wenn Sie es nachbauen, werden Sie scheitern. Sie müssen Ihre eigene Agilität finden, aufbauen und permanent verbessern.

- *Agilität greift weit um sich.* Sie können versuchen, Agilität auf einen Bereich des Unternehmens zu begrenzen – und dies wird Sie viel Kraft und Anstrengungen kosten. Wenn Sie einen Teil Ihres Geschäftsmodells – und damit Ihres Unternehmens – agil machen, müssen alle anderen Bereiche nachziehen, um den vollen Vorteil und Effekt von Agilität auszuschöpfen, oder die Agilität wird in diesem Bereich nach einiger Zeit wieder zusammenfallen. Sie können nicht „ein bisschen schwanger“ sein – entweder ganz oder gar nicht.
- *Agilität ist deutlich anders.* Sie ist anders als alles, was wir bisher gemacht haben, wie wir bisher vorgegangen sind, was bisher richtig war! Diese Umstellung, dieses Umlernen, ist für viele nicht nur ein großer Schritt – es tut auch weh! Das Blöde ist nur: Sie haben keine Alternative zu Agilität! Entweder Sie machen es jetzt – oder Sie kommen dann nicht mehr dazu, weil das Boot untergeht ... Sorry, tut mir leid.
- *Veränderungen erfolgen schneller als jemals zuvor.* In den letzten 25 bis 30 Jahren hatten wir viele Managementmoden, die alle wenig bis nichts brachten, weil sie die Arbeitsweise im Grundsatz nicht veränderten. Dies ist mit Agilität anders: Agilität ist eine grundsätzlich andere Arbeitsweise – die Arbeitsweise für Kopfarbeit. Das Fatale ist, dass die Auswirkungen der Kopfarbeit einen Prozess in Gang gesetzt haben, der einer Exponentialfunktion (Abbildung 2) entspricht: Der Anfang ist noch relativ flach, doch ab einem gewissen Punkt wird der Anstieg –

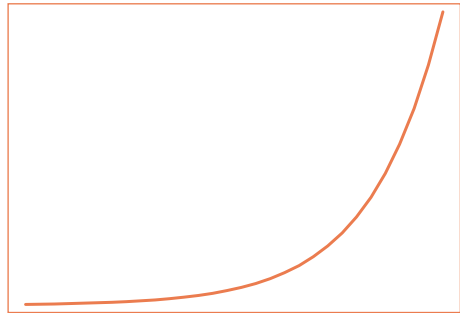


Abbildung 2: Exponentialfunktion: Der Anstieg – und damit die Veränderung – wird immer steiler

– und damit die Veränderung – immer steiler. Das ist kontra-intuitiv: Wenn Sie ein Wachstum von 10% in diesem Jahr und 10% im nächsten Jahr haben (wollen), dann müssen Sie nächstes Jahr – bezogen auf die Werte von diesem Jahr – um 11% (10% von 110%) wachsen ... Leider ist das menschliche Gehirn nur für lineares Denken gemacht ... Und übrigens: Auf ein Jahr gesehen, verändern Sie sich mehr, wenn Sie sich jeden Tag um 1% verbessern oder einmal im Jahr um 365%? Die Antwort ist wieder kontra-intuitiv: Jeder antwortet hier, dass dies egal sei, da 365 Tage mal 1% genau den 365% entspricht. Leider lässt uns hier unser Gehirn im Stich: Es ist nur für lineares Denken ausgelegt und nicht für exponentielles. In der genannten Antwort fehlt der Zins- und Zinseszinsseffekt: Am zweiten Tag verbessern Sie sich ja zusätzlich um das 1%, um das Sie am Vortag besser wurden. Und am dritten Tag verbessern Sie sich um die 1% der beiden Vortage plus die Verbesserung der Verbesserung des ersten Tages: Sie haben eine Exponentialfunktion vor sich. Genau gesehen berechnen Sie Ihre jährliche Verbesserung wie folgt: $[(100 + 0,01)^{365}] \times 100\%$ und erhalten das sensationelle Ergebnis von 3778,34%. Wer hätte das gedacht: Mehr als 10-mal so viel wie bei einer einmaligen Verbesserung! Wie gesagt – kontra-intuitiv ...³

³ Dieses Denken wird auch an folgender „Denksportaufgabe“ deutlich: Wenn ein Teich mit Seerosen am 8. Tag zugewachsen ist, wann war er halb zugewachsen, wenn sich die Fläche der Seerosen jeden Tag verdoppelt? Intuitiv sagt jeder am 4. Tag (lineares Denken) – und richtig ist am vorletzten Tag (7.), denn wenn sich die Fläche jeden Tag verdoppelt, muss diese am Tag vor dem 8. – an diesem war die Fläche komplett ausgefüllt – halb so groß gewesen sein.

Die Aussage ist also, dass die Veränderungen immer schneller und immer stärker werden.

- *Best Practices sind gefährlich.* Abgesehen davon, dass im Komplexen Best Practices nicht funktionieren, geben sie – quasi als Standard – eine trügerische Sicherheit. Sie vermitteln das Gefühl, eine Lösung gefunden zu haben ... und zwar so lange, bis „die Lösung zum Problem wird“ (Paul Watzlawick).

Gut, wenn Sie hier noch weiterlesen, dann haben Sie die Chance, die Vorteile kennenzulernen – denn Agilität lohnt sich.

Warum sich Agilität lohnt ...

Die Einführung von Agilität ist also kein Sonntagnachmittagsspaziergang. Trotzdem: Es lohnt sich. Verschiedene empirisch validierte Aussagen [Coh10, Ric08] zeigen dies deutlich (Tabelle 1).

Verbesserung der ... um	Geringste angegebene Verbesserung	Median der Verbesserungen	Größte angegebene Verbesserung
Kosten	10 %	26 %	70 %
Zuverlässigkeit des Einhaltens von Zeitplänen	11 %	71 %	700 %
Produktivität	14 %	122 %	712 %
Qualität	10 %	75 %	1000 %
Kundenzufriedenheit	70 %	70 %	70 %
ROI	240 %	2633 %	8852 %

Tabelle 1: Auswirkungen von Agilität auf Produktivität und Kosten [Ric08 S. 96]

Zwar stammen die in Tabelle 1 genannten Zahlen von 2008, aufgrund der Lernkurve müssen wir davon ausgehen, dass aktuelle Zahlen deutlich höher – und damit besser – sind.

Zu den einzelnen in der Tabelle 1 genannten Punkten lässt sich ausführen (vgl. auch [Coh10]):

- *Höhere Produktivität bei geringeren Kosten.* Wenn man die richtigen Dinge macht, und dies auch noch richtig, dann muss sich zwangsläufig das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand dramatisch verbessern. Maßstab ist hier der Anspruch des Scrum-Miterfinders Jeff Sutherland [Sut14, 15] „*Doing Twice the Work in Half the Time*“⁴, dass Agilität eine Verbesserung der Produktivität um mindestens den Faktor 4 darstellt (Achtung: Faktor 4 heißt NICHT 4 %, sondern das Vierfache, also „mal vier“).
- *Gesteigertes Engagement und höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter.* Wie allgemein bekannt ist, leisten zufriedener Mitarbeiter mehr und besser – also eine

⁴ Daher nannte er sein Buch auch *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*[Sut14], Deutsch *Die Scrum-Revolution: Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen*[Sut15].

klassische Win-Win-Kooperation. Allein die andere – artgerechte – Organisation von Kopfarbeit führt dazu, dass die Tätigkeiten für die Mitarbeiter anspruchsvoller und damit interessanter werden. Wenn die Mitarbeiter sich, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen voll einbringen können, führt das im ersten Schritt zu zufriedeneren Mitarbeitern und so zu geringeren Fehlerquoten (hier stecken auch Kosten drin!), höherer Produktivität und innovativeren Produkten – klare Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen. Übrigens: Für *Spotify* sind 91 % Mitarbeiterzufriedenheit mit 4 % unzufriedenen Mitarbeitern nach Aussage des Head of People Operations „*völlig unbefriedigend*“ ... (s. Teil II).

- *Kürzere Time to Market.* Wenn von Anfang an das *richtige Ding* entwickelt wird, gibt es nicht nur weniger Fehlentwicklung (und Kosten), sondern das Produkt ist auch schneller auf dem Markt. Und da das Produkt nur das enthält, was der Kunde wirklich benötigt, was wert für ihn ist, werden Entwicklungszeit und -aufwand für nicht benötigte Funktionalität eingespart.
- *Höhere Qualität.* „Qualität muss eingebaut werden – sie kann nicht herausgeprüft werden!“ Die höhere Produktivität basiert zu wesentlichen Teilen darauf, dass Fehler unmittelbar bei der Entwicklung beseitigt und nicht mehr „mitgeschleppt“ werden. Das gleichmäßige Arbeitstempo agiler Teams sorgt dafür, dass Dinge zu Ende gebracht werden und nicht permanent „Feuerwehraktionen“ die Arbeit unterbrechen.
- *Höhere Zufriedenheit der Stakeholder.* Die o.g. Vorteile von Agilität sowie „*der bessere Umgang mit geänderten Prioritäten*“, „*Transparenz des Projekts*“ und „*Verringerung des Projektrisikos*“ sind Punkte, die jeden Stakeholder zufriedener mache – wenn nicht sogar begeistern.
- *Die bisherigen Methoden funktionieren nicht mehr.* Seit Anfang der 1990er-Jahre wird immer mehr Entwicklern und Managern deutlich, dass die bisherigen planenden Ansätze für Softwareentwicklung – hier als Beispiel für Kopfarbeit genannt – versagen. Mittlerweile setzt sich auch die Erkenntnis durch, dass noch mehr und noch detaillierteres Planen die Sache *verschlimmert*. *Wenn etwas nicht funktioniert, dann macht etwas anderes!* (Paul Watzlawick)

Agilität funktioniert, weil es als Grundannahme davon ausgeht, dass wir nicht alles wissen können, was passieren wird, was sich entwickeln wird, da wir im Komplexen agieren.

Das sagen Kunden zu Agilität

Vielleicht ist es am besten, Kunden, die agile Praktiken und Methoden bereits einsetzen, zu fragen, wie es ihnen damit geht und was sie davon halten. Bevor wir das jetzt selbst tun – und uns dabei irgendwelchen Verdächtigungen aussetzen –, nehmen wir eine vorhandene Umfrage: die jährliche Umfrage von VersionOne, einem Anbieter aus den USA von „*Agile Lifecycle Management Software*“, die seit 2006 durchgeführt wird. Es ist die ersten und umfangreichste Umfrage zum Thema Agilität. Nun ist die Motivation von VersionOne nicht ganz unabhängig vom Thema „Agilität“ und die Freude sicherlich groß, wenn ihre Tools auf Platz eins der angewandten Tools genannt werden – dazu kann man ja die Fragen geschickt stellen ...

Auch hat die Umfrage einen gewissen Vorfilter: Wem Agilität nichts sagt oder wer eine (sehr) ablehnende Meinung dazu hat, der wird weder auf die Umfrage stoßen noch an dieser teilnehmen – insofern sind die Ergebnisse nicht völlig objektiv.