

Ingo Gaida

Agiles Arbeiten in der Praxis

Wie Unternehmen besser arbeiten
und mehr Werte schaffen



Springer Gabler

Agiles Arbeiten in der Praxis

Ingo Gaida

Agiles Arbeiten in der Praxis

Wie Unternehmen besser arbeiten
und mehr Werte schaffen



Springer Gabler

Ingo Gaida
Hilden, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-662-63964-1 ISBN 978-3-662-63965-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63965-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort

Veränderung und Fortschritt waren schon immer unser ständiger beruflicher Wegbegleiter. Aber in den letzten zehn Jahren haben sich Entwicklungen und Möglichkeiten derart beschleunigt und vervielfacht, dass die Fähigkeit zur Agilität immer ausgeprägter zu einer entscheidenden Kernkompetenz wird. Auf den Punkt gebracht: „Agility makes the World go round“ und eben auch „Agility makes my world go around.“. Diese Fähigkeit zur Agilität ist als Thema äußerst vielschichtig und findet seine Konkretisierung im flexiblen Arbeitsmarkt, den globalen Wertschöpfungsketten und in der Plattform-Ökonomie.

Agilität ist für mich auch eine persönliche Einstellungsfrage, verbunden mit individuellen Charaktereigenschaften und Wesenszügen. Während gewisse Menschen Neuem äußerst aufgeschlossen gegenüber eingestellt sind – typische spontane Denkweise und Reaktion darauf: „Spannend, tönt interessant, möchte mehr davon in Erfahrung bringen, erzähl mal“ – blocken andere mit der Aussage „Kenn ich nicht, brauch ich nicht, es läuft ja so wie es ist und überhaupt, komisch sich jetzt plötzlich solche neuen Gedanken zu machen; ist Dir langweilig?“ jeglichen Diskurs ab. Die Hunde bellen und die Karawane zieht trotzdem oder gerade deswegen weiter oder wie es der Friedensnobelpreisträger

Michail Gorbatschow treffend formuliert hat: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Und dies trifft gerade heute im Wirtschaftsleben allgemein und im ganz speziellen auf den Arbeitsmarkt zu, der den dynamischen und teilweise disruptiven Kräften wie der digitalen Transformation stark ausgesetzt ist. Eine Zahl dazu: Man geht heute davon aus, dass zwei Drittel der jetzt heranwachsenden Kinder einen Beruf ausüben werden, den es heute noch nicht gibt. Was bedeutet dies für Unternehmen wie auch für die Lehre und Ausbildung? Welche Eigenschaften müssen Unternehmen wie auch Mitarbeiter bereits heute entwickeln und schärfen, um diesem Umstand Rechnung zu tragen?

Für meine Studenten folgt daraus, dass sie sich erst einmal mental, aber eben auch praktisch und konkret auf ein lebenslanges Lernen einstellen und einzulassen haben. Diese Einstellung, dieses Mindset gilt es zu entwickeln und gezielt zu fördern. Denn Kompetenz zur Agilität aufzubauen, ist für mein Dafürhalten mindestens genauso wichtig wie den aktuellen Stand in Wissenschaft und Forschung pädagogisch und didaktisch sinnvoll zu vermitteln.

Auch die Unternehmen haben sich konsequent und schnell an die neuen Anforderungen der Kunden und Stakeholder anzupassen. Für die Entwicklung der eigenen Reputation und der Positionierung der Marke ist das eine echte Herausforderung. Eine Marken-Identität wird nämlich über Jahre hinweg entwickelt und ist nur schwerlich dauernd dehnbar. Es gilt also daher, einerseits Stabilität und dadurch Verlässlichkeit nach wie vor im Fokus zu haben, aber eben nun gepaart mit Flexibilität und dem Mindset des ständigen Wandels. Durch die Plattformökonomie verändert sich nämlich auch die Funktion und dadurch die Daseinsberechtigung von Marken. Während es früher im Branding darum ging, eine Marke zu bauen, um damit Kunden anzuziehen, steht heute nicht mehr die Marke im Mittelpunkt, sondern die Community in der die Marke einen positiven Beitrag leisten kann und so einen wahrnehmbaren Nutzen stiftet. In Fachkreisen spricht man von „Brand as a Service“, also Marke als Dienstleistung, und dementsprechend legt das Branding 4.0 den Fokus auf die Transformation von Geschäftsmodellen durch die Entwicklung von Markenengagement.

Und weil alles agiler wird, muss sich auch die Marke entsprechend agil verhalten, sprich weiterentwickeln, genauso wie es dessen Community eben auch tut. Macht sie dies nicht, verliert die Marke ansonsten stetig an Relevanz.

Dies gilt ausgeprägt auch für die Arbeitgebermarke. Google beispielsweise erwartet und bietet gleichzeitig diese geistige und physische Agilität. So wird bereits seit einigen Jahren in der Arbeitsbeziehung von potenziellen, zukünftigen Google-Mitarbeitenden und dem europäischen Firmensitz in Zürich als Schlüsselqualifikation 100 % Flexibilität vorausgesetzt und zwar sowohl thematisch also geistig als auch örtlich. Denn bei Stellenantritt ist es noch völlig offen, wo auf der Welt man in vier Monaten mit wem an was für einem Projekt arbeitet. „Cool“ sagt sich der Google Mitarbeiter und „Cool“ sagt Google, denn man ist Verbündete im Geiste und lebt diese Unternehmenskultur der „totalen Agilität“ aus Überzeugung.

Im Kontext des Arbeitsmarktes wird es bereits in absehbarer Zeit Mainstream sein, dass er den Gesetzen der Plattformökonomie nicht nur folgt, sondern in der Endkonsequenz diesen Gesetzen vollumfänglich gehorcht. Nicht zufälligerweise spricht man daher schon heute von der sogenannten „Uberisierung des Arbeitsmarktes“. Das Arbeiten verändert sich rasant in Richtung 100 % Flexibilität, 100 % Variabilität und 100 % Convenience - und zwar sowohl von Seite des Arbeitnehmers als auch vonseiten des Arbeitgebers her betrachtet.

Ich selber habe bereits mehrere äußerst positive Erfahrungen mit der Plattform Fiverr gemacht. Die Erstellung meiner eigenen Homepage hat ein Web-Entwickler aus Pakistan zu meiner absolut vollsten Zufriedenheit geleistet, während die über hundert Abbildungen und Illustrationen für meine beiden Bücher eine Graphikerin aus Osteuropa äußerst kreativ und professionell designt hat. Dementsprechend positiv – jeweils mit fünf Sternen – habe ich die beiden Dienstleister bei Abschluss des Auftrags öffentlichkeitswirksam auf der Plattform beurteilt. Solche Plattformen bieten die Flexibilität, Variabilität und Convenience, die es heutzutage braucht - und all dies zu einem großartigen Preis-Leistungsverhältnis.

Auch das Unternehmen Coople bieten schon heute ein solch 100 % flexibles Workforce Management an. Ein Spitzenkoch beispielsweise kann deshalb im Sommer seiner Leidenschaft, dem Surfen, nachgehen - und wenn es drei Tage in Folge regnet, kann er kurzfristig in einem Restaurant anheuern und die Gäste kulinarisch verwöhnen und parallel dazu seine Geldbörse pekuniär beglücken. Früher war ein solches Beispiel eher eine Ausnahme, heute wird es mehr und mehr zur neuen Norm. Ein Berufsweg ist in der Regel nicht mehr nur an ein einziges Unternehmen oder Organisation gekoppelt. Das ist die Ausnahme. Immer mehr werden flexible Karrieren und flexible Arbeitszeitmodelle gesucht, die an die eigenen Bedürfnisse und die eigene Lebensplanung angepasst sind.

Es ist höchst interessant zu verfolgen, wie diese „Uberisierung des Arbeitsmarktes“ sich immer mehr durchsetzt; d.h. Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen sich auf den Plattformen wie dies heute schon bei Mietwohnungen, Stichwort Airbnb, und Autofahrten, Stichwort Uber, gang und gäbe ist. Diesen Prozess der stattfindenden Flexibilisierung im Arbeitsmarkt gilt es also sowohl innerhalb der Unternehmung wie auch in ganzen Märkten und Ökosystemen entsprechend Rechnung zu tragen. Um sich dafür fit zu machen, müssen Unternehmen und Mitarbeitende sich neue Fähigkeiten aneignen, um diese agile Methoden und Vorgehensweisen in der Praxis umzusetzen.

Zusammengefasst kann man festhalten, dass das agile Arbeiten sich heute an vielen Stellen durchsetzt, weil es aus Organisationssicht den Ressourcenfaktor Arbeit variabilisiert und vonseiten des Individuums die kurzfristige Wahlfreiheit maximiert. Voraussetzung dafür ist die Kernkompetenz der Agilität und zwar sowohl in Form einer strukturellen, prozessorientierten und Unternehmenskultur inhärenten Agilität vonseiten des Arbeitgebenden als eben und vor allem auch von Seiten des arbeitnehmenden Individuums. Man kann daher also ohne Übertreibung sagen, dass die Agilität zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz wird – sowohl innerhalb der Unternehmen wie auch innerhalb ganzer Arbeitsmärkte. Und hier einen Input zu geben, dass sich

Interessierte einen Überblick über die unterschiedlichen Formen und Perspektiven agilen Arbeitens verschaffen können, ist der Hintergrund für das vorliegende Buch.

Prof. Marco Casanova lic.rer.pol.
Professor am Institute for
Competitiveness and Communication
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Olten, Schweiz

Vorwort

„Heutzutage muss alles agil sein“, betont mein Freund aus London am Telefon. Er arbeitet seit vielen Jahren als Berater für Unternehmen und Regierungseinrichtungen. Ein neues Wort geistert durch die Welt der Unternehmen. Wer im Internet danach sucht, findet schon heute über 100 Mio. Einträge. Tendenz steigend. Ich bin begeistert über den echten Fortschritt in Leistung und Motivation, den das agile Arbeiten in der Praxis bringt. Auf der anderen Seite musste ich viele unterschiedliche Artikel und dicke Bücher lesen und mit Kolleginnen und Kollegen wie auch Beratern über Jahre arbeiten, um die Praxistauglichkeit des agilen Arbeitens wirklich zu verstehen und anwenden zu können. Viele Informationen und Praxisbeispiele waren verfügbar, aber alles war sehr verteilt. Eigene Erfahrungen zu sammeln, war noch wichtiger.

Ich fragte mich: „Was wäre, wenn...es einen einfachen Einstieg in das Thema aus Sicht der Praxis gibt?“. Es wäre optimal, um eine wirklich gute Basis für Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung des agilen Arbeitens in meinem eigenen Umfeld voranzutreiben. Wäre das nicht auch spannend für andere? Schließlich war ich darauf angewiesen, dass Kolleginnen und Kollegen wie Kunden und Lieferanten auch Teil der agilen Arbeitswelt werden. So begann meine eigene Reise, die Welt

der Agilität aufzuarbeiten, fassbar zu machen und sprechende Beispiele aus der Praxis zu finden.

Für mehr Agilität sprechen viele Gründe – dieses Buch erzählt in kurzer und knapper Form davon.

Hand aufs Herz: Bestimmt haben Sie das Wort *agil* schon einmal gehört und darüber gelesen, aber haben Sie sich selbst die Zeit genommen, um zu verstehen, was genau damit gemeint ist und welche Bedeutung es für Sie selbst haben könnte? Dieses Buch ist ein Einstieg in agiles Arbeiten. Die wesentlichen Fachbegriffe werden erklärt und zentrale Fragestellungen zur Umsetzung beantwortet. Zusätzlich geben Stories dem Thema ein sprechendes Gesicht. Im Kern geht es um die Frage, wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen in einer Welt, die sich immer schneller dreht und scheinbar immer komplexer wird. In diesem Sinne gehört agiles Arbeiten in den Kontext des Performance Managements. Einige Aspekte werden Ihnen bekannt vorkommen, denn wie Unternehmen, Führungskräfte und Teams leistungsfähig werden und bleiben, ist keine neue Fragestellung. Dennoch hat sich der Kontext und die Geschwindigkeit so rasant verändert, dass der Begriff Agilität heute für eine neue, moderne Art zu arbeiten steht. Neue Technologien und Geschäftsmodelle bieten zusätzliche Perspektiven und Ansatzpunkte, um Kunden zu begeistern, Wertschöpfungsketten zu verschlanken und Investoren anzulocken. Gleichzeitig favorisieren Mitarbeiter den Ansatz - vor allem dann, wenn sie dadurch einer überzogenen Arbeitsteilung und einem industriellen Taylorismus entfliehen können. Mehr noch, viele Bewerber suchen gezielt nach Unternehmen, die agil denken und arbeiten.

Warum macht agiles Arbeiten einen Unterschied? Was steckt dahinter? Wo liegen die Grenzen? Aus Sicht der Praxis werden diese Fragen näher beleuchtet. Konkret werden im ersten Kapitel die Hintergründe beleuchtet, die agiles Arbeiten heute so attraktiv machen. Im zweiten Kapitel geht es um den Kunden, um den sich am Ende alles dreht. Im dritten und vierten Kapitel werden die bekanntesten

agilen Methoden vorgestellt und die zentrale Bedeutung der Teamarbeit herausgearbeitet. Im fünften Kapitel werden typische Fallstricke, Grenzen und Missverständnisse im Zusammenhang mit agilem Arbeiten vorgestellt, um darauf aufbauend im nächsten Kapitel zu diskutieren, wie man seinen eigenen Weg in die agile Arbeitswelt finden kann. Zum Schluss wagen wir einen Ausblick in die Zukunft agilen Denkens und Arbeitens und fassen die wesentlichen Erkenntnisse noch einmal kurz zusammen.

Die Ausführungen und Gedanken liegen dem europäischen und deutschsprachigen Kulturraum zugrunde. Im angelsächsischen wie auch im asiatischen Kontext würden die Fragen und Antworten vermutlich ein wenig anders ausfallen. Einige Begriffe werden im Text bewusst nicht aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und dafür im Glossar näher erläutert. So entsteht an einigen Stellen eine Kombination deutscher und englischer Worte, was der echten Sprache in heutigen Unternehmen entspricht. Dadurch wird der Text kompakter und natürlicher. Obwohl das gesamte Buch im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache geschrieben ist, wird aus Gründen der Lesbarkeit weitestgehend auf Doppelkonstruktionen verzichtet. Personen können also immer weiblicher, männlicher oder diverser Natur sein.

Ziel ist es, einen kurzen und attraktiven Einstieg in das faszinierende und facettenreiche Thema Agilität zu geben. Ferner wird darauf eingegangen, wie Sie selbst agiles Arbeiten in ihrem Arbeitsumfeld adressieren und gestalten können. Dazu brauchen Sie sowohl eine gute Wissensbasis, konkrete Anknüpfungspunkte sowie ein paar starke Stories. In den folgenden Kapiteln finden Sie das nötige Rüstzeug dafür. Am Ende eines jeden Kapitels findet sich eine Checkliste, um den Inhalt auf das eigene Unternehmen und das eigene Arbeitsumfeld zu übertragen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg in Ihrem persönlichen agilen Arbeitsumfeld.

Ingo Gaida

Danksagung

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis jahrelanger Arbeitserfahrung aus der Praxis kombiniert mit Wochen der Disziplin und Fokussierung auf das Schreiben. Für die kreative Zeit möchte ich mich besonders bei meiner Familie bedanken, die mir in dieser besonderen Zeit zur Seite stand und mir mit Rat und Tat geholfen hat. Ohne ihr Verständnis, ihre moralische Unterstützung, ihren inhaltlichen Input und vor allem ihre Zeit wäre das Buch nicht entstanden. Mein Dank gilt ferner Friedrich Demmer und Kai-Martin Schröder für das Lesen des Manuskriptes und die konkreten Rückmeldungen und Vorschläge zur Verbesserung. Mein besonderer Dank gilt außerdem Professor Marco Casanova für die übergeordnete Einordnung des Themas im Geleitwort. Zudem bedanke ich mich herzlich beim Springer Gabler Verlag, vor allem bei Mareike Teichmann und Sabine Bernatz, die in pragmatischer Form zum Gelingen des Projektes maßgeblich beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Agiles Arbeiten erhöht die Wertschöpfung	1
1.1	Warum agil arbeiten?	1
1.2	Was ist agiles Arbeiten?	2
1.3	Warum agiles Denken und Handeln so wichtig sind	4
1.4	Dynamische Teams ersetzen klassische Organisationen	15
1.5	Agile Teams handeln unternehmerisch	18
1.6	Zusammenfassung Kapitel 1	23
1.7	Checkliste Kapitel 1	23
	Literatur	24
2	Kundenfokus revolutioniert die Arbeitswelt	27
2.1	Was ist so revolutionär?	28
2.2	Die Wertschöpfung des Kunden	32
2.3	Wie kann der Wandel gelingen?	36
2.4	Zusammenfassung Kapitel 2	42
2.5	Checkliste Kapitel 2	43
	Literatur	43

3 Agile Prinzipien, Techniken und Methoden	45
3.1 Was sind agile Prinzipien?	46
3.2 Welche Methoden gibt es?	50
3.2.1 Scrum	51
3.2.2 Design-Thinking	53
3.2.3 Kano-Modell	54
3.2.4 Lean-Startup	56
3.2.5 Business Model Generation	59
3.3 Wie sieht eine erfolgreiche Einführung aus?	61
3.4 Zusammenfassung Kapitel 3	67
3.5 Checkliste Kapitel 3	68
Literatur	69
4 Agile Teams und ihre Erfolgsfaktoren	71
4.1 Was macht agile Teams erfolgreich?	72
4.2 Wie wird der Erfolg nachhaltig?	77
4.3 Wie wird die klassische Arbeitsteilung überwunden?	86
4.4 Zusammenfassung Kapitel 4	88
4.5 Checkliste Kapitel 4	89
Literatur	89
5 Die Missverständnisse	91
5.1 Fake Agile und Cargo Cult Science	91
5.1.1 Missverständnis 1	92
5.1.2 Missverständnis 2	95
5.1.3 Missverständnis 3	96
5.2 Der Wandel als Reise	103
5.3 Der Einsatz zählt	105
5.4 Zusammenfassung Kapitel 5	107
5.5 Checkliste Kapitel 5	108
Literatur	108