

ANDREAS SLOGAR

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

DIE AGILE ORGANISATION



Wo anfangen?

Wie Mitarbeiter und
Führungskräfte begeistern?

Wie Strukturen und
Strategien anpassen?



HANSER



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

WWW.HANSER-FACHBUCH.DE/NEWSLETTER

Andreas Slogar

Die agile Organisation

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-46264-9

E-Book-ISBN 978-3-446-46396-7

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

©2020 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml, Damaris Kriegs
Herstellung: Carolin Benedix
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Coverrealisierung: Max Kostopoulos
Titelmotiv: © istockphoto.com/MediaProduction
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg



Printed in Germany

Vorwort

Die digitale Revolution, der demografische Wandel, Globalisierung, die zunehmende Komplexität oder die ansteigende Flexibilität sind nur einige Stichwörter, die anzeigen, dass Unternehmen enorme Herausforderungen zu bewältigen haben, die neue Lösungsansätze erforderlich machen.

Aus meiner eigenen, andauernden Auseinandersetzung mit Innovationen, der immer massiver in unserem Alltag Einzug nehmenden Digitalisierung und dem damit verbundenen, subjektiven Anstieg der Alltagskomplexität, Informationsfülle und Veränderungsgeschwindigkeit sind das hier beschriebene Vorgehensmodell und das generische Modell eines agilen Unternehmens entstanden. Mit ihnen können in einer dynamischen und komplexen Umwelt komplexe Probleme behandelt und (über)lebensfähige Lösungen aus agilen Unternehmensorganisationen entwickelt werden.

Der Name laCoCa steht als Akronym für »lean and agile Cooperation and Capability«. laCoCa ist dabei nicht einfach eine theoretische Methodenbeschreibung, wie es sie bereits vielfach für die unterschiedlichsten und spezifischen Anwendungsfälle gibt. Es sind ein Denkmodell und da-

zugehörige Rahmenstrukturen (englisch frameworks), die es in integrierter und interdisziplinärer Weise ermöglichen, alle wesentlichen Aspekte einer agilen Organisationsstruktur konkret zu definieren, aufzubauen und anzuwenden.

Decken spezialisierte Vorgehensmodelle, wie beispielsweise Design Thinking oder verschiedene Industriestandards, immer einen thematischen Aspekt ab, so erlauben es das laCoCa-Modell und das daraus entwickelte Vorgehen, eine integrierte Sichtweise zu nutzen und wie eine Klammer alle Bestandteile eines agilen Unternehmens zu integrieren. Diese werden in einen Gesamtzusammenhang gebracht und mit verbindenden Elementen, wie Prozesse, Geschäftsfähigkeiten oder Geschäftsmodelle, in eine interdisziplinäre Struktur überführt. Dadurch wird erst das Ziel erreicht, ein Unternehmen in einen agilen Organisationszustand zu versetzen, der es ihm erlaubt, sich kontinuierlich und selbstverständlich an eintretende Umweltveränderungen anzupassen.

Das laCoCa-Modell und die laCoCa-Methode sind über viele Jahre entstanden, wurden in ihren Bestandteilen immer wieder praktisch ange-

wendet, und es wurden die darin enthaltenen Elemente hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft. Dabei baut das Rahmenwerk auf verschiedenste wissenschaftliche Grundlagen auf und ist bezüglich ihrer Anwendbarkeit und Wirkung nachvollziehbar und belegbar.

Es handelt sich hier also nicht um kreative Ideen, die versuchen, einfache Rezepte für die Lösung komplexer Frage- und Problemstellungen zu vermarkten. Entstanden sind strukturierte Methoden zum Aufbau und Betrieb agiler Organisationen, die es erlauben, Antworten und Lösungen für komplexe Fragen und Problemstellungen zu entwickeln.

Am besten beschreibt der Werkzeugschrank eines Handwerkers die Qualität und das Potenzial von laCoCa-Modell und -Methode und die damit mögliche, strukturierte Herangehensweise. Der Werkzeugschrank enthält alles Notwendige, damit ein Handwerker aus gegebenen Ressourcen ein Produkt konstruieren und herstellen kann. Ebenso verhält es sich mit laCoCa-Modell und -Methode, wenn es darum geht, ein vollständig agiles Unternehmen zu designen, aufzubauen und zu betreiben.

In diesem Buch ist der aktuelle Stand zusammengetragen. Veränderung ist bekanntlich das

einzig Beständige. Und deswegen werden auch das laCoCa-Modell und die laCoCa-Methode immer wieder neue Aspekte, Erkenntnisse und Erfahrungen aufnehmen und einbinden, wenn sich wirksame Methoden oder Lösungswege erschließen und entwickeln lassen, deren Anwendung leichter fällt oder diese einen höheren Wirkungsgrad aufweisen als die bereits verwendeten.

Mein Ziel ist es, bewährte und fundierte Erkenntnisse und Erfahrungen in einer möglichst wirksamen Form miteinander zu verbinden und so leicht verständlich wie mir eben möglich für Sie nachvollziehbar und nutzbar zu machen. Ich freue mich sehr darüber, dass Sie Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit diesem Buch widmen, und hoffe, dass die zusammengetragenen Inhalte eine Bereicherung für Sie darstellen, so, wie sie es für mich sind.

Die Erlöse aus dem Verkauf dieses Buches fließen nicht an mich. Diese sollen als Spendengelder an gemeinnützige und karitative Organisationen und Projekte, wie beispielsweise die Tabaluga Kinderstiftung, fließen.

Leider konnte nicht vollständig auf Anglizismen verzichtet werden. Und aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nicht gleichzeitig die

männliche und weibliche Sprachform verwenden. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

Zum Ende des Vorworts möchte ich mich ganz herzlich bei den Mitarbeitern der GoAgile-Initiative und den Vorstandsmitgliedern der Gothaer Versicherung AG bedanken.

Sie haben sich für die Anwendung der in diesem Buch beschriebenen Grundlagen entschieden. In einer – für mein Verständnis – einzigartigen Pionierleistung arbeiten sie gemeinsam daran, ihre Konzerne zu konsequent agilen Organisationen zu transformieren. Eine solche Transformation bindet alle Bereiche des Unternehmens ein und ist nicht auf die IT oder das rein agile Projektmanagement fokussiert, sondern integriert diese von Anfang an in einen ganzheitlichen und konzernweit integrativen Ansatz.

Dabei sind zwei Aspekte bei der Gothaer AG besonders sichtbar: Zum einen bestätigen die Mitarbeiter der Gothaer mit ihrem Vorgehen, dass selbst eine große Organisation mit einer 200-jährigen Geschichte dazu in der Lage ist, sich neu zu erfinden. Zum anderen belegen sie die Hypothese, dass sie dazu in der Lage sind, die Transformation in selbstorganisierter Form

mit sehr viel Enthusiasmus und Durchhaltevermögen zu entwickeln und zu praktizieren, wenn ihnen der nötige Rahmen zur Verfügung gestellt wird und ihnen das Vertrauen der Konzernleitung nachhaltig und auch bei Rückschlägen und in schwierigen Situationen sicher ist.

Ich persönlich hoffe, dass das Beispiel der Gothaer den Mitarbeitern anderer Unternehmen mit vergleichbaren Strukturen Mut macht, den spannenden, aber auch beschwerlichen Weg einer agilen Transformation anzutreten – egal für welches Model und für welche Vorgehensweise sie sich entscheiden.

Herzlichst

Andreas Slogar

Ein besonders herzlicher Dank zur zweiten Auflage

Im Zuge der Erstellung der zweiten Auflage dieses Buches möchte ich mich bei den folgenden Mitarbeitern der Gothaer Versicherung ganz besonders herzlich für ihr Vertrauen und die großartige Zusammenarbeit bedanken. Durch die GoAgile-Initiative war es möglich, die praktische Anwendung der Inhalte des Buches noch stärker zu verdeutlichen.

Henning Hackbarth, Niko Janßen, Constantin Stirnberg, Felix Pesch, Nils König und allen Mitarbeitern des GoAgile-Kernteams und dem Wertstrom Gewerbe sowie den Vorstandsmitgliedern Dr. Karsten Eichmann, Dr. Mathias Bühring-Uhle, Dr. Christopher Lohmann und Oliver Brüß sowie ihren Mitarbeitern in den Fachbereichen.

Zusätzlich bedanke ich mich bei der Geschäftsführung der Gothaer Systems GmbH, Burkhard

Oppenberg sowie dem gesamten Managementteam und den Mitarbeitern des Teams TransAgil.

Den Mitarbeitern des Hanser Verlages danke ich für ihre Unterstützung bei der Erstellung und der Veröffentlichung des Buches und für das Interesse, bereits nach so kurzer Zeit eine zweite Auflage herzustellen. Dabei bedanke ich mich vor allem bei Lisa Hoffmann-Bäuml und Damaris Kriegs.

Weitergehende Informationen zu den Inhalten des
Buchs, sowie Aufzeichnungen von Vorträgen finden
Sie unter www.lacoca.org

Inhalt

Vorwort	6
1 Einführung	20
1.1 Alternativen werden übersehen ..	23
1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme	24
1.3 Strukturierung des Buches	25
 Teil 1 Vorüberlegungen und Grundlagen	
2 Aktuelle Unternehmenspraxis	34
2.1 Digitalisierung als Motor der Veränderung	38
2.2 Analoge Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle	39
2.3 Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse	40
2.4 Automation bestehender Geschäftsmodelle	41
2.5 Digitale Geschäftsmodelle	43
2.6 Digitalisierung von Berufen und Branchen	45
2.7 Technologie und Moral	47
2.8 Konsequenzen	48
3 Merkmale komplexer, anpassungsfähiger Systeme	50
3.1 Komplexität	51
3.2 Ist Komplexität reduzierbar?	54
3.3 Mit Komplexität umgehen	55
3.4 Agil oder raus!	57
3.5 Die Natur als Vorbild	58
3.6 Strukturelle Kopplung	58
4 Das Viable System Model (VSM)	62
4.1 Anatomie als Vorbild	63
4.2 Struktur und Bestandteile des VSM	65
4.3 Vereinfachte Darstellung der Systeme im VSM	74

5 Fraktale Strukturen und die Rekursion	76
5.1 Unternehmen mit fraktalem Design	82
5.2 Attenuator und Amplifier	83
6 Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop	86
Teil 2 Das laCoCa-Modell	
7 Management - Wirksam führen ohne Führung	96
7.1 Der Mitarbeiter: Erwachsen und entmündigt	101
7.1.1 Eine eigenverantwortliche, erwachsene Person	101
7.1.2 Der entmündigte Angestellte	102
7.1.3 Dramadreieck versus Empowerment-Dynamik ...	104
7.1.4 Die Macht der Gewohnheiten	107
7.2 Organisation und Management neu erfinden	110
7.2.1 Organisationsmodelle im Laufe der Zeit	110
7.2.2 Im Würgegriff der Konsenskultur?	115
7.2.3 Probabilistische Führungs werkzeuge	117
7.3 Motivation und Wettbewerbs fähigkeit	118
7.3.1 Sinnfrage als Wettbewerbs faktor	118
7.3.2 Sinnstiftung als Designele ment des Unternehmens ...	121
7.3.3 Mythos Belohnungssystem	122
7.3.4 Kreativität als Unternehmenswert und Wett bewerbsfaktor	123
8 Design und Koordination agiler Teams	128
8.1 Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams	132

8.1.1	Verbreitete Unternehmensrealität	132
8.1.2	Konfiguration agiler Teams	135
8.2	Rollen und Spielregeln in selbstorganisierten und agilen Teams ...	136
8.2.1	Rollenverteilung im Team ..	140
8.2.2	Trennung von Rolle und Person	141
8.2.3	Zusammenstellung von Rollen in Teams	144
8.2.4	Gründung eines neuen Teams	145
8.2.5	Auflösung eines Teams	146
8.2.6	Spielregeln	147
8.2.7	Ausschluss	149
8.3	Konfiguration und Visualisierung	149
8.3.1	Menschlicher Organismus als Vorbild	149
8.3.2	Skalierung durch Rekursionen	149
8.3.3	Technische Möglichkeiten der Konfiguration und Visualisierung	153
8.4	Das laCoCa-Modell und die Rollen in Holacracy	156
9	Monitoring – VI anstatt KPI	166
10	Corporate Governance	180
10.1	Corporate Governance entwickeln und kontinuierlich anpassen	184
10.2	Rekursionen der Governance	187
10.3	Theorie und Realität	191
10.4	IT-Governance	194
11	Agiles Anforderungsmanagement	200
11.1	Passives Anforderungsmanagement	203
11.2	Aktives Anforderungsmanagement	203
11.3	Design Thinking	208
11.4	Persona und User Story	215
11.4.1	Entwicklung einer Persona	217
11.4.2	User Story	219
11.5	Arbeiten mit Inkrementen	220

12 Entwicklung einer dynamischen (Unternehmens-)Strategie	224
12.1 Warum Strategien scheitern	226
12.2 Die Bedeutung einer dynamischen Strategie	232
12.2.1 Grundlegende Prinzipien ..	232
12.2.2 Beispiel einer dynamischen Strategie	233
12.3 Dynamische Strategieentwicklung durch Strategiemuster	235
12.3.1 Grundlegende Prinzipien ..	235
12.3.2 Beispiel 1: Knight's Move – Der Königszug – Schritt für Schritt	238
12.3.3 Beispiel 2: Jeeves – Der stille Berater	238
12.4 Iterative Umsetzung einer dynamischen Strategie	241
12.4.1 Instanziieren der OODA-Loop	242
12.4.2 Organisatorisches Vorgehen zu Entwicklung und Umsetzung einer dynamischen Strategie	243
12.5 Werkzeuge zur dynamischen Strategieentwicklung	247
12.6 Empfehlung zum Vorgehen	251
12.6.1 Wertschätzung von Expertenwissen	254
12.6.2 Transparenz über Zustand und Handlungsnotwendigkeit	255
12.6.3 Kontinuierliche Kommunikation und Diskussion, nicht Gerüchte und Mythen	256
12.6.4 Strategiemuster identifizieren	257
12.6.5 Manöver umsetzen	259
12.6.6 Mythos IT-Strategie	260
12.6.7 Konsequent, aufeinander aufbauend und abgestimmt	263
12.6.8 Bedeutung und Nutzen des EAM	266
13 Geschäftsmodelle anpassen	270
13.1 Empfehlung zum Vorgehen	273
13.2 Customer Journey – Der Lebenszyklus eines Geschäftsmodells	277

14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability	280
14.1 Was sind Geschäftsfähigkeiten? ..	283
14.2 Beschreiben von Geschäftsfähigkeiten	285
14.3 Geschäftsfähigkeiten definieren ..	291
14.3.1 Metamodell – Beschreibung von Geschäftsfähigkeiten ..	291
14.3.2 Steckbrief der Geschäftsfähigkeit	298
14.3.3 Darstellung von Geschäftsfähigkeiten	305
14.4 Modellierung agiler Prozesse	312
14.4.1 Perspektivwechsel	315
14.4.2 Etablierte Darstellungsformen	317
14.4.3 Transfer zur Nutzung in einer agilen Organisation ..	318
14.4.4 Agiles Prozessmanagement organisieren	322
14.4.5 Entwicklungsperspektive für Prozessexperten	325
14.4.6 Strukturierung in qualitative Prozessgruppen	326
15 Organisationskonfiguration anpassen	332
15.1 Konfiguration einer Organisation von Mitarbeitern für Mitarbeiter ..	334
15.2 Empfehlung zum Vorgehen	335
15.3 Ein Unternehmensmodell in 3-D ..	341
15.4 Anzuwendende Prinzipien	346
15.5 Identifikation notwendiger Geschäftsfähigkeiten	351
15.6 Praktisches Vorgehen zur Erstellung eines laCoCa-Modells	353
16 Umsetzung & Betrieb – Operatives Vorgehen und Transformation	356
16.1 Kooperation von Management und Betrieb	358
16.2 Umsetzung dynamischer Strategien	359
16.3 Transformation – Veränderung operativ umsetzen	364

Teil 3 Iteratives Vorgehen mit der laCoCa-Methode

17	laCoCa-Methode: Grundgerüst	380
17.1	Zyklus »Design«	383
17.2	Zyklus »Simulation«	387
17.3	Zyklen »Management« und »Umsetzung & Betrieb«	390
17.4	Dreh- und Angelpunkte	394
17.5	Integration spezifischer Methoden	397
17.6	Boards für skaliert-agile Kollabo- ration (6-BoSAK)	400
17.6.1	Die Elemente im Einzelnen	401
17.6.1.1	Operations Board	402
17.6.1.2	Viable Indicators – VI Pin Board	407
17.6.1.3	Management Board	410
17.6.1.4	Development Board	414
17.6.1.5	Governance Board	418
17.6.1.6	Coordination Board	421
17.6.2	Simulieren geht über Studieren	425

17.6.3	Aktive Kollaboration in Projekträumen	431
--------	--	-----

17.7	CyberScrum – Scrum à la laCoCa	432
------	--------------------------------	-----

**Teil 4 Konkrete Anwendung und
angrenzende Themen**

18	laCoCa @ IT: Anwendungsbeispiel aus der IT	448
19	Praxisbeispiel: Die Gothaer auf dem Weg zur agilen Organisation – laCoCa@Gothaer	460
19.1	Ausgangslage und strategische Sicht	461
19.1.1	Unsicherheit, Marktdyna- mik und Innovationsdruck erfordern agiles Arbeiten – ein Erfahrungsbericht aus der Versicherungsbranche	461
19.1.2	Worauf fokussieren wir uns im Veränderungs- prozess?	466
19.2	Vorgehen und Vorbereitung	470

19.3 Kernteam, Koordinationsteams und Wertströme	472
19.4 Durchführung der ersten Phasen	475
19.5 Teamschnitte und Wertströme	477
19.6 Vorstandsmitglieder – die Quellrekursion des Konzerns	484
19.7 Die Details des Grundmodells	486
19.8 Vom Was zum Wie – die Anwendung des Grundmodells	494
19.9 Das Playbook und seine Inhalte	500
19.10 Weitere Schritte	501
19.11 Erstes Fazit und bisherige Erfahrungen	504
20 Weitergehende Themengebiete	508
21 Literatur	518
22 Abkürzungen/Glossar	520
23 Index	526
24 Über den Autor	534



01

Einführung

Die immer weitreichendere Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen, die jedem Unternehmen, egal welcher Größe, zunehmend schnellere Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit abverlangt, hat deutlich gemacht, dass die klassisch hierarchischen Wege des Managements und der Arbeitsorganisation nicht mehr ausreichend leistungsfähig und wirksam sind. Seit dem Einzug agiler und interdisziplinärer Vorgehensmodelle wie Scrum oder Design Thinking entstehen immer neue und konkurrierende Konzepte zeitgemäßer Managementmethoden.

Zusätzlich scheitern Unternehmen mit ihren etablierten Vorgehensmodellen und vertrauten Standardisierungsbemühungen, da im Zeitalter der digitalen Wirtschaftsdynamik bisher bewährte Lösungen wirkungslos und Entscheidungsprozesse zu zeitaufwendig geworden sind.

Jedes Unternehmen ist aus dieser Perspektive betrachtet zwei grundlegenden Problemstellungen ausgesetzt.

Die hierarchiebasierten Organisationsstrukturen von Unternehmen sind zu träge und administrativ zu aufwendig, um kurzfristig, kreativ und ergebnisorientiert die Entwicklung und Umsetzung benötigter Ideen, Produkte und Leistungen herzustellen.

An die Stelle der hierarchischen Organisationsformen rücken mehr und mehr Modelle selbstorganisierter, selbstverantwortlicher und hierarchiefreier Unternehmensstrukturen. Die Arbeitswelt, mit der wir bisher vertraut waren, löst sich auf und entwickelt sich mehr und mehr in eine Richtung, die dem einzelnen Mitarbeiter eine immer höhere oder sogar vollständige Eigenverantwortung für seine Tätigkeit überträgt. Diese Entwicklung schließt auch die Entscheidungskompetenz und Entscheidungsautorität mit ein und überträgt diese auf den verantwortlichen Mitarbeiter.

Ausgelöst wurde dieser Trend unter anderem von erfolgreichen Start-up-Unternehmen, vor allem aus dem Silicon Valley, die mit ihren Innovationen und disruptiven Geschäftsmodellen der digitalen Wirtschaft den etablierten Unternehmen das Fürchten lehren.

In einem prägnanten Vergleich dargestellt, entwickeln sich Organisationskulturen bestehender Unternehmen von einer Eltern-Kind-Beziehung zwischen dem Angestellten und seiner Führungskraft hin zu Organisationen für Erwachsene. In einer hierarchischen Organisation entscheidet der Vorgesetzte darüber, welche Aufgaben ein Mitarbeiter auszuführen hat, wie

er diese ausführen muss und bis wann die Ergebnisse erbracht sein müssen. So wie Eltern ihren minderjährigen Kindern, allerdings aus pädagogisch guten Gründen, eine enge und umfassende Anleitung geben müssen.

In sich selbst organisierenden Unternehmensstrukturen, in denen Erwachsene zusammenarbeiten, ist es dem einzelnen Mitarbeiter selbst überlassen, wie er seine Aufgabe ausfüllt. Ebenso wie Eltern ihre heranwachsenden Kinder sukzessive in die Selbstständigkeit entlassen und anstreben, dass diese nicht mehr auf die Anleitung und das Vorbild der Eltern angewiesen sind. In diesem Ziel liegen Sinn und Zweck der Kindeserziehung. Das Neugeborene aus der naturgegebenen und unvermeidbaren Abhängigkeit von seinen Eltern zu befreien und über die Phasen seiner Entwicklung bis zur Eigenständigkeit den individuellen Entwicklungsweg zu ermöglichen und zu fördern, damit letztlich eine völlige Selbstständigkeit erreicht werden kann.

Im Kontext unserer Arbeitswelt existiert diese Form von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung paradoxalement nicht oder nur sehr selten.

Dies geht zusätzlich einher mit der fehlenden Kompetenz von Erwachsenen in Angestelltenverhältnissen, die nötigen Entscheidungen für

die Durchführung von Aufgabenstellungen nicht selbst fällen zu können, ohne die Autorisierung durch den Vorgesetzten eingeholt zu haben.

Das zweite grundlegende Problem ist, dass die bestehenden und vertrauten Konfigurationen von Unternehmensfunktionen den Anforderungen der ansteigenden Marktdynamik in allen Branchen an Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Abwicklungsgeschwindigkeit von Geschäftsvorfällen und Geschäftsprozessen nicht mehr gewachsen sind.

Die tayloristische Verteilung spezialisierter Aufgaben, wie z. B. Vertrieb in einem Unternehmensbereich, Marketing in einem anderen und Finanzmanagement und Controlling wiederum separat, birgt zu große Reibungsverluste. Die immer kürzeren Veränderungszyklen im wirtschaftlichen Umfeld eines Unternehmens lassen ein Tolerieren dieser Nachteile nicht mehr zu. Diese nach wie vor weitverbreitete und bisher wenig infrage gestellte Konfiguration von Unternehmensfunktionen und Geschäftsfähigkeiten wird mehr und mehr als Hemmschuh für die Anpassungsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit von Unternehmen erkannt.

Ein eindeutiges Anzeichen dafür, ist die reflexartige Durchführung von Umstrukturierungs-

maßnahmen in Krisensituationen oder in Zeiten der Veränderung externer Einflussfaktoren. Weitverbreitet ist hierbei das Oszillieren zwischen zentralistischen und dezentralen Unternehmensstrukturen.

Allerdings wird bei Umstrukturierungen in Unternehmen an dem grundsätzlichen Architekturprinzip, Geschäftsfunktionen in spezialisierten Abteilungen zu organisieren, wenig bis nichts verändert. Zu beobachten ist dagegen, dass Unternehmen nach Reorganisationsmaßnahmen über Jahre mit der Behebung von Kollateralschäden und der Kompensation einer immer weiter ansteigenden Arbeitsverdichtung beschäftigt sind, die trotz aller Anstrengungen nicht überwunden wird. Fehlt es also an alternativen Modellen, Konzepten oder Strategien?

1.1 Alternativen werden übersehen

Um die Mitte des letzten Jahrhunderts ist eine Wissenschaft entstanden, die sich mit den Grundsätzen überlebensfähiger Organisations-

formen auseinandersetzt und sehr erfolgreiche Prinzipien und Modelle hierfür entwickelt hat. Warum und wie eine Organisation, wenn man sie als komplexes System versteht, überlebensfähig ist, ist wissenschaftlich fundiert beschrieben und bewiesen. Die Forschungsergebnisse dieses Wissenschaftsbereichs, der sogenannten Kybernetik, haben sich jedoch nur begrenzt durchgesetzt.

Die damaligen Forschungsergebnisse haben die unterschiedlichsten Fakultäten beeinflusst und sind sogar in moderne Vorgehensmodelle, wie beispielsweise agile Arbeitsweisen und Modelle zur Selbstorganisation von Firmen, eingeflossen. Der Grundstein für die Entwicklung der Kybernetik ist auf eine Reihe von zehn interdisziplinären Konferenzen der sogenannten Macy Group zurückzuführen. Das Ziel der Konferenzen, die in den Jahren zwischen 1946 und 1953 in den USA durchgeführt wurden, war es, »die Grundlagen für eine universale Wissenschaft der Funktionsweise des menschlichen Gehirns wie auch elektronischer Adapter, insbesondere Computer, zu schaffen: die Kybernetik«. (Wikipedia 2016).

Aus den weitergehenden Entwicklungsphasen der Kybernetik entstanden eine Reihe von Denk-

modellen, Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten unter anderem für die Beschreibung der Funktionsweise überlebensfähiger Systeme. Eines der am weitesten entwickelten und auch praktisch angewendeten und validierten Modelle ist das Viable System Model, kurz VSM, von Stafford Beer (1995).

Sowohl das laCoCa-Modell als auch die laCoCa-Methode greifen die Prinzipien und Erkenntnisse der Kybernetik und die Grundlagen des VSM auf und integrieren sie in ein Gesamtkonzept. Das Modell, die zugehörige Methode und deren Anwendung sind für jedwede Organisationsform universell geeignet.

Ob ein Wirtschaftsunternehmen, ein Verein, eine Interessengemeinschaft, eine NGO (Non-Governmental Organization) oder NPO (Non-Profit Organization) oder ein Staat in seiner Funktionsweise definiert und aufgebaut werden soll – die hier verwendeten grundlegenden Prinzipien können darauf gleichermaßen angewendet werden.

1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme

Wie auch immer man es nennt, es entsteht ein komplexes System, sobald Menschen sich zusammenfinden, um ein Vorhaben umzusetzen und die Form ihrer Kooperation und Kommunikation zu organisieren.

Um ein derartiges Unternehmen zu entwickeln, braucht es eine einheitliche und einfach verständliche Sprache und eine entsprechende Vorgehensweise. Ohne eine gemeinsam vereinbarte Syntax, die für jedermann nachvollziehbar ist und gemeinschaftlich genutzt wird, führt eine interdisziplinäre Entwicklung derartiger komplexer Systeme immer zu chaotischen und fehlerhaften Zuständen und Ergebnissen. Da diese Konstellation meistens fehlt, werden benötigte Strukturen durch dafür autorisierte Personengruppen vorgeschrieben, die für diese Aufgabe, kraft ihres Status, vermeintlich als qualifiziert angesehen werden.

Außerdem ist eine derartige Lingua franca zwingend notwendig, wenn es darum geht, die einzelnen Bestandteile, Elemente und Kom-

ponenten eines komplexen Systems zu beschreiben und miteinander zu kombinieren. Soll also festgelegt werden, wie die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens, auch Abteilungen genannt, zusammenarbeiten, in welcher Leistungs- und Lieferbeziehung sie zueinander stehen, wie die Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse im Unternehmen ablaufen, ist dies ohne eine gemeinsame »Verkehrssprache« nicht möglich. So einleuchtend und logisch dies auch klingen mag, in der praktischen Anwendung ist dieser Aspekt ein kollektiver blinder Fleck.

In über 25 Berufsjahren konnte ich mehrere Dutzend Unternehmen unterschiedlich intensiv kennenlernen. In ungefähr zehn dieser Unternehmen habe ich Um- und Reorganisationsprojekte direkt miterlebt. Teilweise sogar mehrere innerhalb eines Unternehmens. Von weiteren 20 sind mir die jeweilige Genese der Reorganisation sowie die daraus resultierenden Ergebnisse und Problemstellungen, Dysfunktionalitäten und Kolateralschäden umfassend bekannt. All diese Wissensbereiche und Erfahrungen sind in die Entwicklung des integrierten Modells und der universell anwendbaren Methode eingeflossen und haben zum gegenwärtigen Design geführt.

1.3 Strukturierung des Buches

Sie finden nachfolgend alle relevanten Inhalte und Erklärungen in vier Hauptabschnitte unterteilt, die zum Verständnis und der Nutzung des laCoCa-Modells ([Bild 1.1](#)) und der laCoCa-Methode ([Bild 1.2](#)) notwendig sind.

Der erste Teil, mit Grundlagen und Vorüberlegungen, erläutert, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse den elementaren Bestandteilen sowohl des laCoCa-Modells als auch der laCoCa-Methode zugrunde liegen.

In diesem Abschnitt ist dargestellt, was viele Modelle und Methoden nicht erklären. Sieht man sich spezifische Methoden an, ist meist schwer bis überhaupt nicht erkennbar, warum davon auszugehen ist, dass durch deren Anwendung tatsächlich ein Nutzen oder eine Wirkung erzielt wird. Bei dem laCoCa-Modell sowie der laCoCa-Methode ist dies nicht der Fall. Es finden hier Elemente Anwendung, deren Wirkung wissenschaftlich belegt ist.

Der zweite Teil beschreibt das laCoCa-Modell und erläutert die darin enthaltenen Geschäfts-

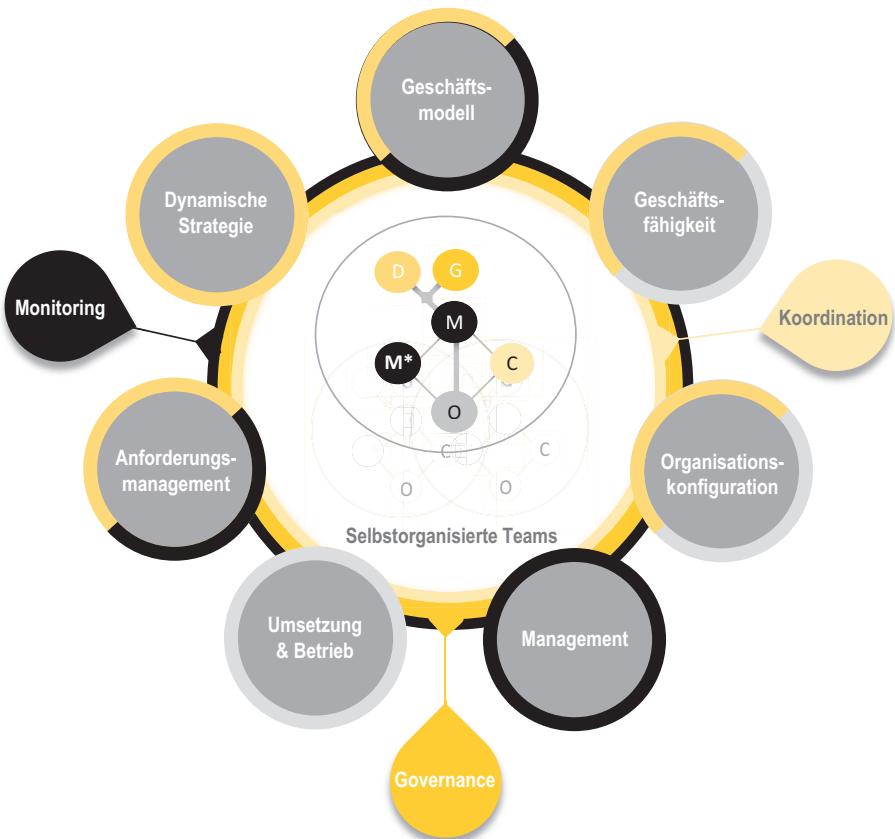


Bild 1.1 Das laCoCa-Modell

fähigkeiten und deren Anwendung. Unter dem Modell ist die generalisierte und agil anwendbare Grundstruktur eines Unternehmens zu verstehen, das der Vorgehensweise einer vollständig selbstorganisierten Organisation gerecht werden muss und ohne hierarchisch-disziplinarische Führungsstrukturen operiert. Das Modell beschreibt das Was der notwendigen Geschäftsfähigkeiten eines agilen Unternehmens. Zu einigen dieser Geschäftsfähigkeiten sind Anregungen enthalten, nach welcher Vorgehensweise deren Entwicklung bzw. Nutzung erfolgen kann.

Teil drei erläutert die laCoCa-Methode auf der Grundlage der Inhalte der vorangegangenen Ausführungen. Diese Methode beschreibt das Wie der Funktionsweise eines agilen Unternehmens und nach welchem Ablauf die dargestellten Geschäftsfähigkeiten iterativ genutzt werden.

Für das Verständnis der laCoCa-Methode ist es notwendig, die Inhalte der Grundlagen und Vorüberlegungen als auch des laCoCa-Modells gelesen zu haben. So können die Anwendung der Methode (**Bild 1.3**) und die Wirksamkeit der darin abgebildeten Struktur nachvollzogen werden.

Eine kurze Ausführung über die Konfiguration einer gesamten Teilorganisation, am Beispiel des

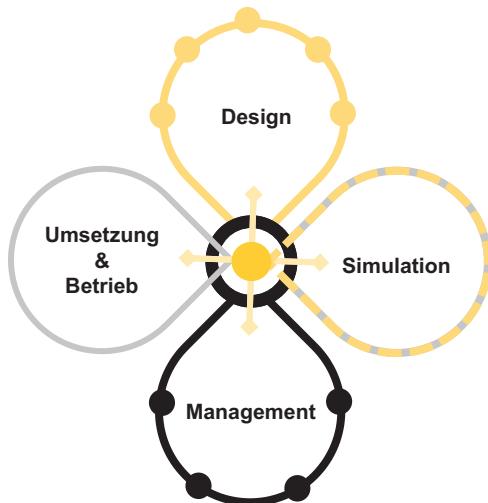


Bild 1.2 Die laCoCa-Methode

IT-Managements, ist Inhalt des vierten Teils des Buches.

Diese Ausführung baut auf dem laCoCa-Modell auf und ist als reine Anregung zu verstehen, um eine Vorstellung möglicher Anwendungsergebnisse zu vermitteln. Keinesfalls ist dieser vierte Teil als eine Best Practice, wie z. B. ITIL oder CMMI, angelegt und sollt daher in der beschriebenen Konfiguration auch nicht übernommen werden.

Der letzte Teil behandelt eine Reihe weitergehender Themen, die den Umfang des Buches sprengen würden, und daher nicht eingehend behandelt werden können. Sie werden lediglich angesprochen, da sie für die weitergehende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Konsequenzen agiler Unternehmen eine direkte Rolle spielen und bei Design und Betrieb agiler Organisationen berücksichtigt werden müssen.

Die Inhalte und Empfehlungen in den einzelnen Kapiteln sollten nur abgeändert oder ersetzt werden, wenn alternative Modelle und Methoden vorliegen, die für den individuellen Kontext einer Fragestellung im Unternehmen geeigneter sind als die hier ausgeführten Herangehensweisen.

Bei der Anwendung der in diesem Buch zusammengetragenen Inhalte verhält es sich in etwa wie mit den Reifegraden asiatischer Kampfsportarten.

Als Anfänger übt man grundlegende Bewegungen ein und baut kontinuierlich Routine auf, um die Techniken zu verinnerlichen. Als Fortgeschrittenen ist man in der Lage, das Erlernte anzuwenden und die Bewegungsabläufe zu perfektionieren. Als Meister erst ist man dazu in der Lage, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln und

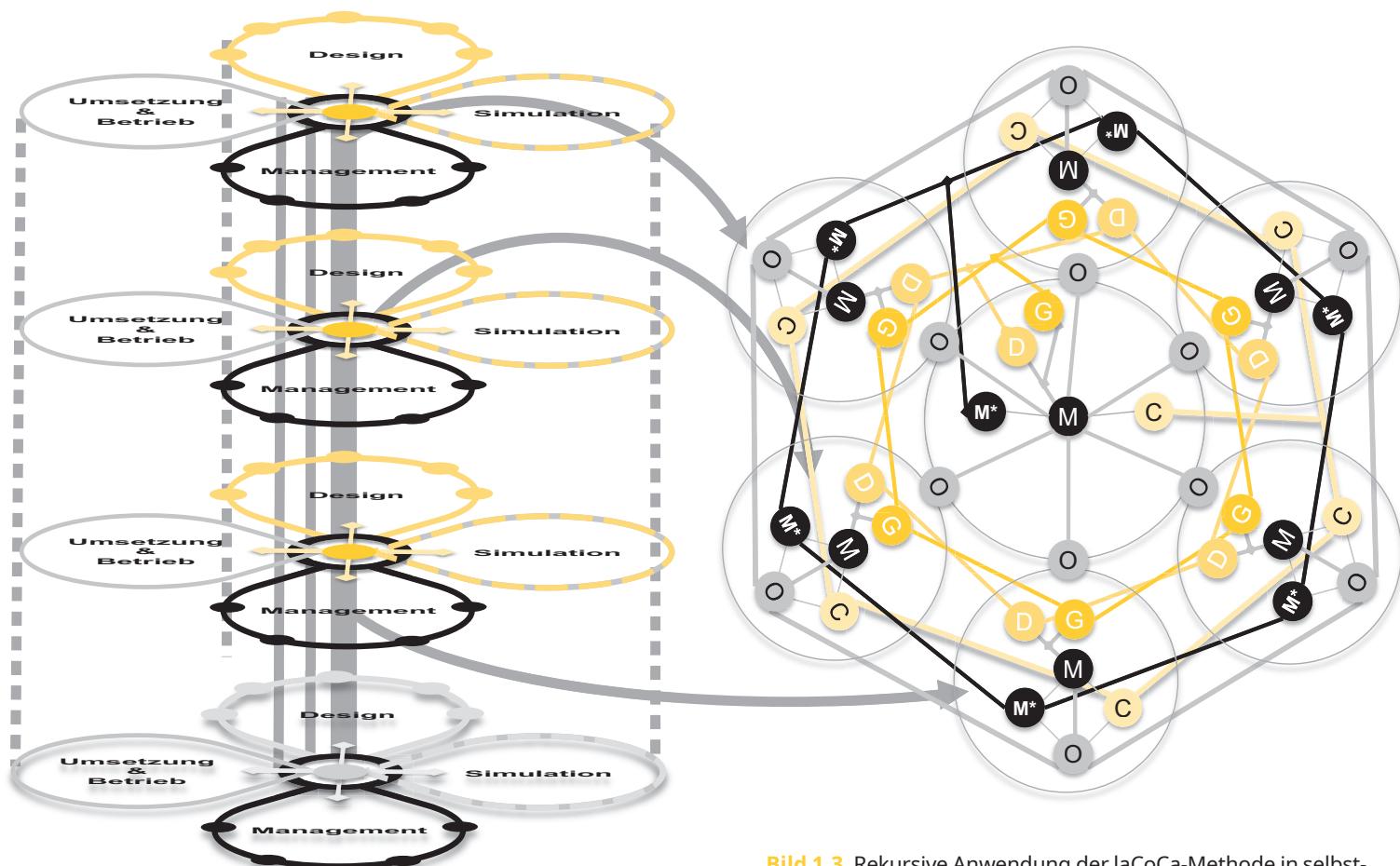


Bild 1.3 Rekursive Anwendung der laCoCa-Methode in selbst-organisierten und agilen Organisationsstrukturen

nötigenfalls abzuwandeln. Diese Abfolge ist in diesen Sportarten, wie auch in allen anderen, selbstverständlich und akzeptiert.

Im Kontext des vorliegenden Buches empfiehlt es sich, mit derselben Sichtweise und Einstellung zu verfahren. Am Anfang einer neu erlerten Vorgehensweise sollte man sich darauf konzentrieren, diese zu verstehen und zunächst die nötige Anwendungssicherheit aufzubauen.

Nachdem der fortgeschrittene Anwender das Vorgehen verinnerlicht hat und einen entsprechenden Reifegrad durch konkrete Erfahrungswerte aufbauen konnte, kann er sich als Meister daran wagen, die erworbenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und abzuwandeln.

Die Inhalte des Buches und deren Reihenfolge sollten daher erst dann abgeändert werden, wenn erworbene Erfahrungen zu wirksameren Vorgehensweisen führen. Auch wenn die Erklärungen simpel erscheinen, die Anwendung ist mühsam und erfordert Geduld, Disziplin und den Willen, langjährige Gewohnheiten über Bord zu werfen.

Mithilfe des laCoCa-Modells und der laCoCa-Methode können komplexe Probleme behandelt und Lösungen entwickelt werden. Sie weisen den Weg zu einer agilen Unternehmensorganisation.