

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](http://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 unseren 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 verwendet. 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-Kerntteams 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-Bäumel und Damaris Kriegs.

Weitergehende Informationen zu den Inhalten des  
Buchs, sowie Aufzeichnungen von Vorträgen finden  
Sie unter [www.lacoca.org](http://www.lacoca.org)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	6
----------------------	---

<b>1 Einführung</b> .....	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

<b>2 Aktuelle Unternehmenspraxis</b> .....	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

<b>3 Merkmale komplexer, anpassungsfähiger Systeme</b> .....	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

<b>4 Das Viable System Model (VSM)</b> .....	62
4.1 Anatomie als Vorbild .....	63
4.2 Struktur und Bestandteile des VSM .....	65
4.3 Vereinfachte Darstellung der Systeme im VSM .....	74

<b>5 Fraktale Strukturen und die Rekursion</b>	76
5.1 Unternehmen mit fraktalem Design	82
5.2 Attenuator und Amplifier	83
<b>6 Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop</b>	86

## Teil 2 Das laCoCa-Modell

<b>7 Management – Wirksam führen ohne Führung</b>	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 Dramadreiack 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 Führungswerkzeuge	117
7.3 Motivation und Wettbewerbsfähigkeit	118
7.3.1 Sinnfrage als Wettbewerbsfaktor	118
7.3.2 Sinnstiftung als Designelement des Unternehmens	121
7.3.3 Mythos Belohnungssystem	122
7.3.4 Kreativität als Unternehmenswert und Wettbewerbsfaktor	123
<b>8 Design und Koordination agiler Teams</b>	128
8.1 Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams	132

8.1.1	Verbreitete Unternehmens- realität .....	132	8.4	Das laCoCa-Modell und die Rollen in Holacracy .....	156
8.1.2	Konfiguration agiler Teams	135	<b>9</b>	<b>Monitoring – VI anstatt KPI</b> .....	166
8.2	Rollen und Spielregeln in selbst- organisierten und agilen Teams ...	136	<b>10</b>	<b>Corporate Governance</b> .....	180
8.2.1	Rollenverteilung im Team ..	140	10.1	Corporate Governance entwickeln und kontinuierlich anpassen .....	184
8.2.2	Trennung von Rolle und Person .....	141	10.2	Rekursionen der Governance .....	187
8.2.3	Zusammenstellung von Rollen in Teams .....	144	10.3	Theorie und Realität .....	191
8.2.4	Gründung eines neuen Teams .....	145	10.4	IT-Governance .....	194
8.2.5	Auflösung eines Teams ....	146	<b>11</b>	<b>Agiles Anforderungsmanagement</b> ....	200
8.2.6	Spielregeln .....	147	11.1	Passives Anforderungs- management .....	203
8.2.7	Ausschluss .....	149	11.2	Aktives Anforde- rungsmanagement .....	203
8.3	Konfiguration und Visualisierung	149	11.3	Design Thinking .....	208
8.3.1	Menschlicher Organismus als Vorbild .....	149	11.4	Persona und User Story .....	215
8.3.2	Skalierung durch Rekur- sionen .....	149	11.4.1	Entwicklung einer Persona	217
8.3.3	Technische Möglichkei- ten der Konfiguration und Visualisierung .....	153	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 Instanzieren 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 Konsequenz, 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



<b>14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability</b> .....	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
		<b>15 Organisationskonfiguration anpassen</b>	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
		<b>16 Umsetzung &amp; Betrieb – Operatives Vorgehen und Transformation</b> .....	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

<b>17 laCoCa-Methode: Grundgerüst</b>	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 Kollaboration (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

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

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



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 Selbständigkeit 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 Selbständigkeit erreicht werden kann.

Im Kontext unserer Arbeitswelt existiert diese Form von Selbständigkeit und Eigenverantwortung paradoxerweise 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 Kollateralschäden 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.

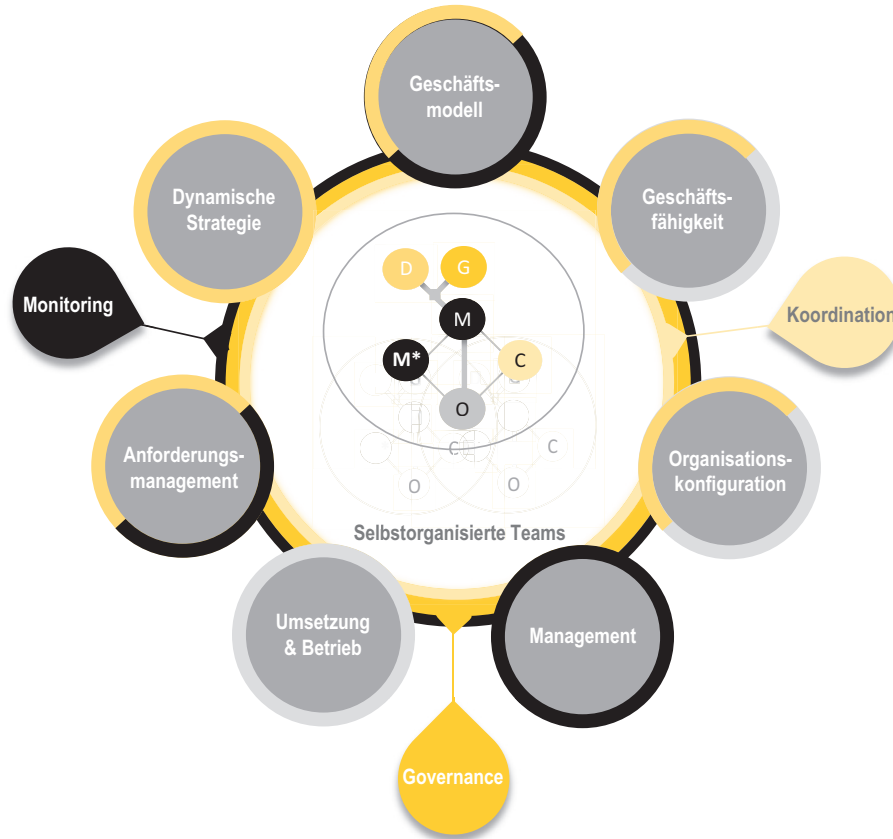
## 1.3 Strukturierung des Buches

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-



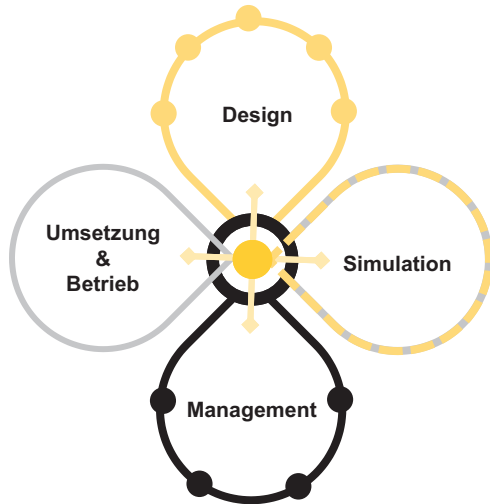
**Bild 1.1** Das laCoCa-Modell

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-disziplinäre 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.

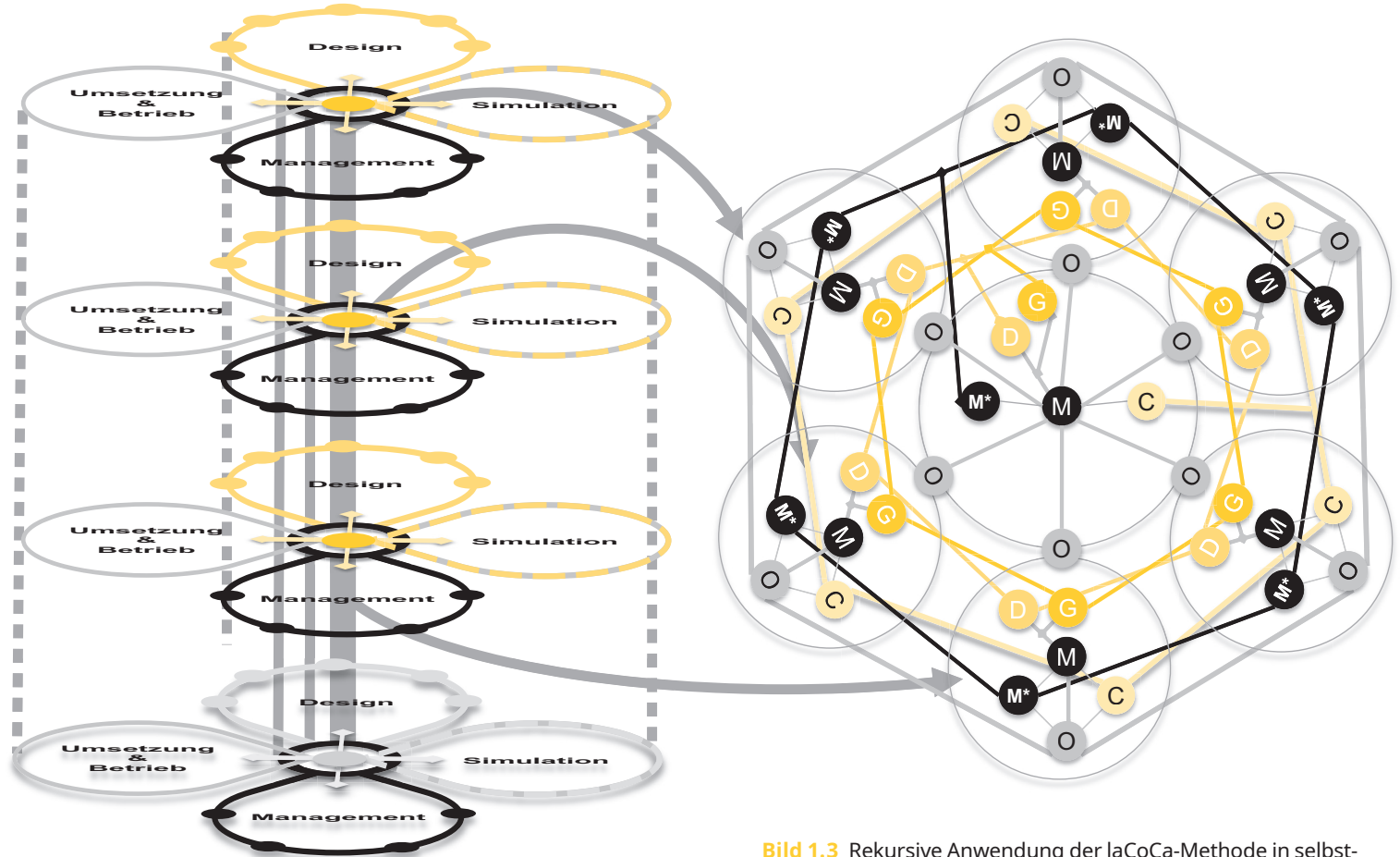
Diese Ausführung baut auf dem laCoCa-Modell auf und ist als reine Anregung zu verstehen, um eine Vorstellung möglicher Anwendungsergebnisse zu vermitteln. Keinesfalls ist dieser vierte Teil als eine Best Practice, wie z. B. ITIL oder CMMI, angelegt und sollt daher in der beschriebenen Konfiguration auch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