

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Wie Sie Ihr Unternehmen
dynamischer, flexibler und
leistungsfähiger gestalten

von

Torsten Scheller

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen	1
Die agile Organisation	2
Lohnt sich Agilität?	7
tl;dr	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
Organizational Learning und The Fifth Discipline	45
Als Scrum die Welt erblickte	45
Lean Management und Lean Thinking	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 ausgedehnter 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 Innovation, 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“! Bitte um Vergebung statt um Erlaubnis!</i>	447
Selbstorganisation	447
Starten Sie kraftvoll!	448
Machen Sie Fortschritt sichtbar!	448
Überprüfen Sie zwischendurch – gemeinsam!	448
Schaffen Sie maximale Transparenz!	448
Finden Sie Beweggründe auf jeder Ebene des Unternehmens!	449
Gründen Sie unternehmensinterne 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