

MARKO LASNIA • VALENTIN NOWOTNY



AGILE EVOLUTION

EINE ANLEITUNG ZUR
AGILEN TRANSFORMATION

Leseprobe

BusinessVillage



MARKO LASNIA • VALENTIN NOWOTNY



AGILE EVOLUTION

EINE ANLEITUNG ZUR
AGILEN TRANSFORMATION

Marko Lasnia, Valentin Nowotny

Agile Evolution – aktiv, effizient, kommunikativ

Eine Anleitung zur agilen Transformation

1. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-411-8 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-412-5 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1037

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Coverillustration

Dominika Baum, fotolia by Adobe

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

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 Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über die Autoren	7
Intro	11
1. Warum sich Unternehmen modernisieren müssen	17
1.1 Damoklesschwert Digitalisierung?	20
1.2 Unternehmen in der VUCA-Welt	32
1.3 Erfolgsfaktor #1: Das agile Mindset leben	41
1.4 Erfolgsfaktor #2: Dynamische Route statt Standortdünkel	68
1.5 Agile Prozesse der Zukunft	80
1.6 Agiles Mindset entsteht nicht auf Knopfdruck	82
1.7 Kick-off »ScruMa GmbH« – Einführung in den Fall	87
2. Die ersten vier Schritte zur agilen Transformation	105
2.1 Schritt 1: Voraussetzungen schaffen	107
2.2 Schritt 2: Durch die Analyse der Ist-Situation ein belastbares Fundament schaffen	111
2.3 Schritt 3: Den Backlog anlegen und pflegen	117
2.4 Schritt 4: Eine realistische Roadmap erstellen	119
2.5 Wie hat ScruMa die ersten vier Stromschnellen gemeistert?	122
2.6 Agility Check 1.0	174
3. Das smarte Team-Lern-System Scrum	181
3.1 Go To Market: Das Hase-und-Igel-Spiel endlich gewinnen	183
3.2 Die drei Dimensionen der Agilität: Wissen, Haltung und Verhalten	185
3.3 Der Sprint: Der zentrale Dreh- und Angelpunkt	188
3.4 Sprint Backlog: Die Challenge definieren	192
3.5 Scrum Board: Arbeit mit Kanban visualisieren	194
3.6 Der zweite große Sprung nach vorn – Scrum bei ScruMa	214
3.7 Agility Check 2.0	254

4. Die ScruMa GmbH wird agil. Ein Happy-End?	257
4.1 Konstruktiv-positives Klima schaffen	259
4.2 Vertrauen in die Methode aufbauen	260
4.3 Beseitigung von Hindernissen angehen	261
4.4 Auf dem Weg zu echter Meisterschaft	262
4.5 Agile Anpassungsmeister statt kollektiver Kontrollverlust	266
4.6 Agility Check 3.0	289
Der Schlusspunkt für heute	293
Literaturverzeichnis	297

Über die Autoren

Dieses Buch entstand in gemeinsamer Arbeit der beiden Autoren Marko Lasnia und Valentin Nowotny. Beide sind als Trainer und Berater in unterschiedlichsten Agilitätsprojekten tätig.

Marko Lasnia



Marko Lasnia war viele Jahre in Führungspositionen zu den Themen Marketing, Vertrieb und Produktmanagement aktiv. So zum Beispiel in der dynamischen Wachstumsphase der Mein-Fernbus GmbH (heute FlixBus) als Leiter Marketing und Vertrieb, als hier die Marktführerschaft in der jungen Branche Fernbusreisen erreicht wurde. Seine Passion gilt echten Trends wie dem agilen Marketing und der Marketing-Automatisierung. An Scrum und Kanban begeistern ihn Schnelligkeit, die wesentlich geringere

Fehleranfälligkeit, die Intensität der Kommunikation und die Flexibilität bei veränderten Rahmenbedingungen. Im Zuge der Einführung der verschärften Datenschutzregelungen der EU-DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) unterstützt er, unter anderem mit Scrum, deutschlandweit Unternehmen bei der Umsetzung von rechtssicherem Online-Marketing.

Kontakt

E-Mail: marko.lasnia@shaking-trees.de

Web: <http://shaking-trees.de>

Valentin Nowotny



Valentin Nowotny ist der agile Coach. Er ist spezialisiert auf das Coaching von agilen Teams, auf Trainings und Workshops zu den Themen Agilität, Leadership und Verhandlung sowie auf die Einführung agiler Frameworks und Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking im Unternehmen. Mit seinem Buch *Agile Unternehmen: fokussiert, schnell, flexibel* etablierte er ein Standardwerk, das in der 4. Auflage erschienen ist.

Kontakt

E-Mail: vn@nowconcept.de

Web: <http://www.nowconcept.de>

Danke

Wir bedanken uns herzlich bei allen Kunden und Kollegen, die uns zu diesem Buch inspiriert und mit wertvollen Insight-Informationen unterstützt haben. Besonderer Dank gilt Christine Lasnia-Gerke, Eva Fischer-Lasnia, Philipp Schwarzbauer (Design des ScruMa-Logos) und Isabella Smolin (Illustrationen) für die geduldigen und wertvollen Hilfestellungen in den letzten Monaten.

Ein ganz besonderer Dank geht an das ganze BusinessVillage-Team: Zum einen für den Mut, tatsächlich mit uns dieses einzigartige Buch inklusive ScruMa-Story herauszubringen, zum anderen für die inspirierenden Abstimmungsgespräche, Überarbeitungsschleifen und Korrekturläufe, ohne die das Buch in der jetzigen Form nicht hätte entstehen können. Zudem danken wir unseren Familien für die Zeit und die Freiheit, die erforderlich ist, um ein solches Buch zu denken, im Detail zu konzipieren und in eine inhaltlich, sprachlich und visuell überzeugende Form zu bringen.

Intro





»Ein Unternehmen, das sich uneingeschränkt dem Service widmet, hat nur eine Sorge bezüglich der Gewinne. Sie sind peinlich groß.«

Henry Ford (1863–1947),
US-Industrieller, der das Auto zur Massenware machte



Allerdings, der Servicegedanke lässt sich nicht verordnen. Mitarbeiter müssen mitdenken, neue Ideen schnell umsetzen, eben agil sein.

Daher steht Agilität auf der Floskelliste eines jeden Unternehmens ganz oben. Aber was ist sie genau? Was verbirgt sich hinter dem Begriff? Es lohnt sich, diese Worthülse mit Leben zu füllen. Denn Studien zeigen sehr klar auf: Agile Unternehmen verdienen mehr, haben höhere Margen und sind die attraktiveren Arbeitgeber.

Aber wie haucht man Unternehmen Agilität ein? Wie bewegt man eine ganze Organisation zum Umdenken? Am Beispiel der ScruMa GmbH werden Sie das in diesem Buch durch eine erzählte Geschichte hautnah miterleben können. Wir wollen durch diese Emotionalisierung die theoretischen Inhalte des Buches für Sie als Leser erlebbarer gestalten und den gewünschten Lerneffekt verstärken. Je mehr Sie sich mit der Geschichte, den handelnden Personen und den dargestellten Situationen identifizieren, desto eher wird Ihr Gehirn dies als Lerneffekt dauerhaft abspeichern. Setzen Sie sich einfach in die erste Reihe und werden Sie Beobachter eines spannenden Veränderungsprozesses. Es ist ein Stück, das exklusiv nur für Sie aufgeführt wird!

Bei der ScruMa werden verkrustete Strukturen nach und nach aufgebrochen und starre Prozesse und klassisches Abteilungsdenken überwunden. Aber einfach ist das natürlich nicht. Erleben Sie mit, wie die ScruMa GmbH agil neue Methoden und Vorgehensweisen einführt, um damit ganz vorne zu sein. Erleben Sie mit, wie alle wichtigen agilen Methoden, Frameworks und Praktiken wie Canvas, Scrum, Backlogs, Roadmaps, Kanban Boards, Sprints, Reviews und Retrospektiven eingesetzt werden. So werden für Sie als Leser erprobte Methoden Stück für Stück sichtbar und anwendbar.

ScruMa GmbH ist der fiktive Name für ein Unternehmen, das sich den wachsenden Herausforderungen der Digitalisierung stellen muss. Ähnlichkeiten mit existierenden Unternehmen sind also rein zufälliger Natur und keinesfalls beabsichtigt, das können Sie uns glauben (oder auch nicht ;-)).

In einem agilen Evolutionsprozess entstehen innovative Dienstleistungen und Produkte

Nutzen Sie dies als lebendiges und einzigartiges Anschauungsbeispiel, um auch in Ihrem Unternehmen die notwendigen Impulse für die Zukunft zu setzen. Denn echte Meisterleistungen entstehen in guten Teams. Auch die Fresken des Michelangelo in der Sixtinischen Kapelle wurden nicht von Michelangelo allein geschaffen, sondern von einem sehr eng zusammenarbeitenden Team (vgl. Nowotny 2017d).

Eine Erfolgsgeschichte, die einer der Autoren als Leiter Marketing und Vertrieb aktiv begleiten durfte, ist der Aufstieg der MeinFernbus GmbH zum Marktführer im dynamischen Fernbusmarkt Deutschlands. Nach der Liberalisierung des Fernbuslinienverkehrs am 1. Januar 2013 entstand ein rasant wachsender Bedarf an preiswerten Fernbusreisen in Deutschland. Das Berliner Start-up MeinFernbus wuchs hier schnell zum Branchenprimus und immer mehr Reisende nutzten unter dem Motto »Fahr grün« die Alternative zu Bahn und Flugzeug.

Im November 2013 stieg dann der ADAC-Postbus in den Fernbusmarkt ein. Die Hoffnung, zeitnah die Marktführerschaft zu erringen, bröckelte sehr schnell und so war es der ADAC, der bereits nach nur einem Jahr das Gemeinschaftsunternehmen wieder verließ. Der Postbus fuhr fortan alleine seine Strecken, bis es im August 2016 mit dem Verkauf an die FlixBus GmbH zum endgültigen Aus kam. MeinFernbus und FlixBus fusionierten Anfang 2015 zur FlixBus GmbH. FlixBus gibt aktuell mit einem Marktanteil von rund 90 Prozent in Deutschland den Ton an und ist damit die unangefochtene Nummer Eins.

Ein wesentlicher Baustein des Erfolgs von MeinFernbus war die Umsetzungsgeschwindigkeit. Entscheidungen wurden schnell getroffen und in Windeseile umgesetzt. Die IT-Abteilung des Unternehmens arbeitete konsequent mit agilen Methoden und brachte im wahrsten Sinne des Wortes die Themen fertig auf die Straße.

Aber auch in anderen Bereichen wurde bereits im Jahr 2013 mit agilen Methoden erfolgreich gearbeitet. So wurden Linienstarts abteilungsübergreifend in Form von sogenannten Daily Stand-ups begleitet. Das war auch notwendig, um sich täglich kurz abzustimmen, denn die Rahmenbedingungen änderten sich oftmals von einem Tag auf den anderen.

Zum Markteintritt des ADAC-Postbusses wurde in der Abteilung Marketing und Vertrieb ein umfassendes Go-to-Market-Projekt mit agilen Methoden durchgeführt. Das war vornehmlich strategischer Natur und lief trotz der hohen Auslastung der Teammitglieder durch das Tagesgeschäft sehr erfolgreich. Einige Weichen wurden neu gestellt, Themen konsequent priorisiert und bis zum Ende abgearbeitet.

Bitte verstehen Sie uns nicht falsch. Wir behaupten hier nicht, dass MeinFernbus allein durch die Anwendung von Bausteinen der agilen Methodenvelt so erfolgreich wurde. Hier spielen viele Faktoren eine große Rolle, unter anderem der Umstand, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein, das richtige Angebot und sicherlich auch ein Stück weit das Glück des Tüchtigen. Aber wir sind der Überzeugung, dass – insbesondere im Vergleich zum ADAC-Postbus – die oben beschriebene Umsetzungsgeschwindigkeit einen echten Wettbewerbsvorsprung darstellte.

»Luck is what happens when preparation meets opportunity«, sagt man im Englischen. Im Deutschen lautet der Satz: »Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.« Dieser Aphorismus wird übrigens dem römischen Philosophen und Naturforscher Lucius Annaeus Seneca zugeschrieben (4 vor Christus bis 65 nach Christus), der hiermit vielleicht einen der ers-

ten agilen Gedanken in Worte goss. Sich auf das Ungeahnte vorzubereiten, ist in einer klassischen Welt nahezu unmöglich. Die agilen Methoden erlauben jedoch genau dies. Wir waren und sind auch heute sehr dankbar, mit diesen Ansätzen arbeiten zu können!

Tipp: Wir haben unter *www.scruma.de* für Sie weiterführende Geschichten und Downloads bereitgestellt. Melden Sie sich einfach kostenlos mit dem Zugangscode an, den Sie am Ende des Buches finden, und werden auch Sie Teil der ScruMa-Community!

1.

**Warum sich Unternehmen
modernisieren müssen**





***Für Wunder muss man beten, für Veränderung
aber arbeiten.***

Thomas von Aquin (1225–1274), Philosoph und Theologe



Es gibt viele Trends, die heute für Unternehmen von Relevanz sind. Allen voran die Digitalisierung. In der sogenannten VUCA-Welt wird ein agiles Mindset zur Pflicht. Wir zeigen anhand der ScruMa GmbH, wohin die Reise geht und wie die Zielplanung individualisiert werden kann – wir möchten sagen, individualisiert werden muss! Dass dies alles immer noch Arbeit bedeutet, ist klar, aber immerhin auch eine, die glücklich macht: »Thank God it's Monday«, heißt eine Veranstaltungsreihe des visionären Unternehmers Uwe Rotermund und dieses Motto könnte so tatsächlich eine Art Leitlinie der künftigen Arbeitswelt werden!

Wir zeigen in diesem Buch, wie jedes Team seine Arbeitskultur schrittweise ändern kann und welche Chancen für alle im Wandel der Arbeitswelt tatsächlich stecken. Unser Buch ermutigt, sich von traditionellen Managementsystemen wie dem Management by Objectives (kurz: MbO) zu lösen und sich auf eine neue selbstorganisierte Arbeitsorganisation mit klaren Leitplanken sowie kurzfristigen und selbst gesetzten Zielen einzulassen. Denn erst das ermöglicht den agilen Flow.

Und wer möchte nicht tief greifende und hoch befriedigende Glücksgefühle bei der Arbeit haben? »Go with the flow« ist im Englischen eine Redewendung, die nicht unbedingt positiv das »Mitschwimmen im Mainstream« umschreibt. Aber müssen wir wirklich immer gegen den Strom schwimmen oder gar durch Wände gehen, um Erfolg zu haben? In dem Buch *Organisationaler Flow* wird der Flow im Unternehmen als »der einfache Weg« beschrieben (vgl. Greve 2016). Was ist verkehrt daran, wenn es auch einmal einfacher gehen kann?

Wir haben in einem größeren Projekt ein namhaftes Traditionsunternehmen in einer agilen Transition gemeinsam begleitet. Die Produktionsbelegschaft hatte in der Vergangenheit schon viele theoretische Konzepte von diversen Beratern vermittelt bekommen: Shopfloor Management, Lean, Management by Objectives, Six Sigma und vieles mehr. Das Einzige, was geblieben ist, sich gewissermaßen in der Evolution der Methoden behaupten konnte, war

Six Sigma, für die schweren, komplizierten Themen. Was mit uns dazukam, war das leichtgewichtige »Agile«, insbesondere mit den Ansätzen Scrum und Kanban, allerdings mit eingedeutschten Begrifflichkeiten und der ein oder anderen Modifikation bei »Getriebe und Radaufhängung«.

Denn eines ist klar: Nur weil es so viele schöne neue Buzzwords gibt, helfen diese in der Praxis noch nicht zwingend weiter. Doch das evolutionäre Kanban, verbunden mit dem zuweilen auch revolutionären Scrum, hat gezündet und zu einer hoch motivierten Mannschaft geführt. Und das ist – wir betonen das – bei einem Traditionsunternehmen mitnichten einfach zu erzielen und auch hinsichtlich der Positivwirkung auf die Moral nicht zu unterschätzen.

1.1 Damoklesschwert Digitalisierung?

»Computer werden kleiner und kleiner, bald verschwinden sie völlig.«

Ephraim Kishon (1924–2005), israelischer Satiriker ungarischer Herkunft

Wenn es denn nur so wäre, wie Ephraim Kishon gekalauert hat. Derzeit scheint eher das Gegenteil der Fall zu sein: Computer werden zwar kleiner (und smarter), dafür steigt aber auch ihre Verbreitung: Bald hat jedes Objekt, und sei es der »Schnuffelhase« Ihres Nachwuchses oder die Weiche im Gleisbett, seine eigene IP-Adresse.

Früher hat man sich mit einem Geschäftspartner zu Verhandlungsgesprächen persönlich getroffen. Heutzutage werden Deals am Telefon, per E-Mail, per Videokonferenz oder gar per Short-Message besiegelt (vgl. Nowotny 2017e). Die Digitalisierung ist also genauso unvermeidbar, wie sie bereits allgegenwärtig ist.

Konstruktiv-kreatives Arbeiten in einer digital-agilen Zukunft

Unsere These: Die Digitalisierung verändert die Unternehmen und damit auch die Art und Qualität von Arbeit, jedoch ist noch nicht ausgemacht, in welche Richtung. Aber: Die »Agilisierung« der Unternehmen ermöglicht es, die unter Umständen schwierigen, negativen und belastenden Effekte der Digitalisierung in ein neues, positives und herausforderndes Lernfeld zu verwandeln und dabei jeden Mitarbeitenden, die Arbeit selbst und die einzelnen Teams in einem neuen kreativ-konstruktiven (Work-)Flow zusammenzubringen.

Der Digitalisierungstrend wird in vielen Unternehmen zunehmend als Gefahr wahrgenommen und scheint wie ein Damoklesschwert bedrohlich über ihnen zu schweben. Der Druck, diesem Trend nachzukommen und in Zeiten von »Arbeit 4.0« (den Begriff erklären wir gleich noch einmal im Detail) nicht zurückzubleiben, ist jedoch in Wahrheit eine großartige Chance: eine Chance zur Modernisierung, eine Chance, Arbeit ganz neu und für alle hoch befriedigend nach dem »Pull-Prinzip« zu organisieren, eine Chance zu einer wirklichen Wertschöpfung durch Wertschätzung und gemeinsames Werken und Wirken!

Der Begriff »Digitalisierung«

Der Begriff der Digitalisierung hat in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion Fahrt aufgenommen. Neben dem Begriff »agil« ist auch »digital« zu einem verheißungsvollen Punkt in der Unternehmenszukunft geworden. Gleichzeitig ist der Begriff lediglich ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Einzelthemen, die sich darum gruppieren lassen. Und vor allem: Rechnerleistung ist zu einer »Commodity« geworden, also gewissermaßen zu einer überall und jederzeit verfügbaren Ware. Für die meisten erschwinglich und über das Web auch in hohen Kapazitäten abrufbar. Rechenleistungen können inzwischen problemlos eingekauft werden, wie der Erfolg der unzähligen Cloud-Services der letzten Jahre zweifelsfrei beweist.

Wir verstehen unter Digitalisierung die Transformation von analogen Strukturen in digitale Strukturen. Dies beinhaltet die digitale Umwandlung und Darstellung von Informationen und die digital-gestützte Kommunikation. Ein gutes Beispiel sind Bücher. Früher waren Bücher ausschließlich physisch und lokal verfügbar, zudem von der Anzahl her limitiert. Ein E-Book hingegen ist überall lesbar und online grundsätzlich in einer unbegrenzten Zahl verfügbar. Zudem ist ein E-Book durch den Wegfall der Druckkosten in der Regel günstiger als ein physisches Buch.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung werden stets Schlagworte wie Internet of Things (IoT), Industrie 4.0, Digitale Transformation, Cloud Computing, Big Data et cetera bemüht. Viele der Begriffe sind aber wenig selbsterklärend und lassen eine breite Masse der deutschen Bevölkerung eher verwirrt, teilweise verängstigt zurück. Was der Bauer nicht kennt, das frisst er halt auch nicht. Andererseits sind wir stets dann begeistert, wenn uns die Digitalisierung das Leben lebenswerter macht. Digitale Errungenschaften wie zum Beispiel Smartphones, Onlineshopping oder auch Onlinebanking sind fester Bestandteil unseres Lebens geworden und daraus nicht mehr wegzudenken.

Digitalisierung infiltriert unseren Alltag

Lassen wir uns derzeit noch von einem Navigationssystem leiten, so werden in nicht allzu ferner Zukunft die Autos völlig selbstständig fahren, während der Mensch am Tablet den neuen James-Bond-Film genießt. Müssen wir uns heute vielleicht noch einen halben Urlaubstag nehmen, um einen Reisepass zu beantragen, werden wir das morgen bequem per Mausklick von der Couch erledigen können.

Damit treten aber auch Themen wie Datenschutz, Persönlichkeitsrechte, Arbeitsplatzsicherheit, das Verhältnis von Mensch und Maschine immer mehr in den Fokus. Was passiert eigentlich mit unseren Daten? Wie sicher ist mein Arbeitsplatz? Wie kann ich mit den Anforderungen der Digitalisierung mithalten? Das sind nur einige der Fragen, auf die es heute selten

klare Antworten geben kann. Auch dies führt eher zu einer breiteren Verunsicherung als zu einem positiven Schub für den digitalen Wandel.

Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass wir inzwischen auf der nächsten Stufe einer beruflichen und gesellschaftlichen Evolution stehen. Es ist die Stufe der vierten industriellen Revolution, auch »Industrie 4.0« genannt.

Was bedeutet Industrie 4.0?

Industrie 1.0 meint die im 18. Jahrhundert beginnende Ära der **Mechanik**.

Industrie 2.0 bezieht sich auf die Ära der **Elektronik** (20. Jahrhundert).

Industrie 3.0 steht nach dieser Logik für die **zunehmende Automatisierung** der Industrie durch den Einsatz der Office-IT seit den Siebzigerjahren.

Industrie 4.0 steht für die »vierte industrielle Revolution«, also die **Individualisierung und Hybridisierung** (Kopplung von Produkten und Dienstleistungen) der Produkte und die **Integration** von Kunden und Geschäftspartnern.

Quelle: <https://agile-unternehmen.de/was-bedeutet-4-0/> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/industrie-4-0.html>

Was braucht das Team 4.0?

Warum erwähnen wir das hier? Nun, die Frage ist ja: Was brauchen die Teams 4.0, um erfolgreich arbeiten zu können? Sie müssen vor allem sehr viel schneller lernen als in der Vergangenheit und sich darauf spezialisieren, neue Kundenbedürfnisse nicht nur immer wieder neu auszukundschaften, sondern diese dann auch ganz gezielt und vor allem auch schnell – bevor es nämlich ein anderer tut – zu bedienen.

Die »handwerklichen« Aufgaben der traditionelleren Teams 1.0, 2.0 und 3.0 lassen sich zum Beispiel über Marketing-Automatisierung in den Griff bekommen. Dort, wo Wissensarbeit gefragt ist, muss Arbeit in einem hohen Grade wertschöpfend sein und eben nicht aus repetitiven und im Zweifel

auch mit mehr oder minder intelligenten Algorithmen darstellbaren Aspekten bestehen.

Es werden in den nächsten Jahren völlig neue Geschäftsmodelle und vor allem auch neue Berufsbilder entstehen. Zum Beispiel der Scrum Master (oder auf Deutsch der »Agilitätsmentor«) oder der Product Owner (auf Deutsch dann am ehesten ein »Prioritäten-Manager«). Wir haben hier unserer Ansicht nach passende deutschsprachige Entsprechungen zu den englischen Begriffen hinzugefügt. Unsere Erfahrung: Nicht jeder »normale« Mitarbeiter, jede »normale« Mitarbeiterin fühlt sich mit einer englischsprachigen Rollenbeschreibung gut aufgehoben! Mit den Originalbegriffen kann man arbeiten, muss man aber nicht. Letztlich geht es darum, dass jeder die Rollen inhaltlich versteht und seine Aufgaben in der Struktur nachvollziehen kann, und nicht etwa um begriffliche Linientreue!

Jede Veränderung des Geschäftsmodells birgt eine Chance und gleichzeitig auch eine Gefahr. In diesem Spannungsfeld befinden sich aktuell auch viele deutsche Unternehmen, deren Mitarbeiter und die bisherigen Führungsmannschaften.

Agile Führungskonzepte sind gefragt

Doch auf welche Führungskompetenzen kommt es hier an? Wie verändert sich sinnvollerweise das Selbstverständnis von Führungskräften? Anne M. Schüller sieht den Führungsstil der Zukunft in den Bereichen der Moderation und des Möglichmachens: »Führungskräfte moderner Prägung führen nicht mehr nur über Anweisungen und Kontrolle« (Schüller 2016). Angesichts der Herausforderungen, vor denen wir stehen, sieht sie noch weitere Funktionen, konkret »die Rolle des Katalysators, des Moderators, des Koordinators und des Möglichmachers« (ebenda). Mehr hierzu auch bei Nowotny (2017b). Während 92 Prozent der Befragten in einer sehr umfassenden Studie mit mehr als tausend teilnehmenden Führungskräften die Auswirkungen der digitalen Transformation im Unternehmen spüren, beginnen 39 Prozent erst mit den Vorbereitungen hierauf, 6 Prozent sind überhaupt nicht darauf vorbereitet (Marquardt 2017).

Egal, aus welcher persönlichen Position der Einzelne das Thema betrachtet: Die Digitalisierung wird sich in den meisten Bereichen unseres beruflichen und privaten Lebens nicht aufhalten lassen. Alles, was digitalisiert werden kann, wird vermutlich sehr bald digitalisiert sein. Wichtig wird sein, wie sich Unternehmen, Politik und Privatpersonen auf diesen digitalen Wandel emotional und strukturell einstellen. Nicht das »Ob«, sondern das »Wie« und das »Was« werden die Entscheider der deutschen Wirtschaft bewegen. Dazu später mehr.

Die Ansprüche wachsen

Der deutschen Wirtschaft geht es aktuell blendend. Die Auftragsbücher sind voll und die verfügbaren Ressourcen werden eingesetzt, um die Kundennachfrage zu bedienen. Das ist schwer genug, weil insbesondere sowohl der wachsende Fachkräftemangel als auch die gute Beschäftigungslage in Deutschland das Recruiting von geeigneten Fachkräften enorm erschweren.

Gleichzeitig sind die Ansprüche der Arbeitnehmer an die Arbeitsinhalte und das Arbeitsumfeld gewachsen. Themen wie »Work-Life-Balance«, »Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf«, »Selbsterfüllung« und »Selbstbestimmung« sind insbesondere bei den Fachkräften in der Priorität deutlich gestiegen. Das Gehalt ist immer noch wichtig, gerät aber ab einer gewissen Höhe gegenüber den oben genannten Faktoren zusehends ins Hintertreffen.

De facto haben wir aktuell auf dem deutschen Arbeitsmarkt einen Nachfrageüberhang bei Fachkräften, das gilt verstärkt für die sogenannten MINT-Berufe, also Berufe rund um die Qualifikationsfelder Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, bei denen insgesamt eine steigende Nachfrage zu verzeichnen ist (Agentur für Arbeit 2016).

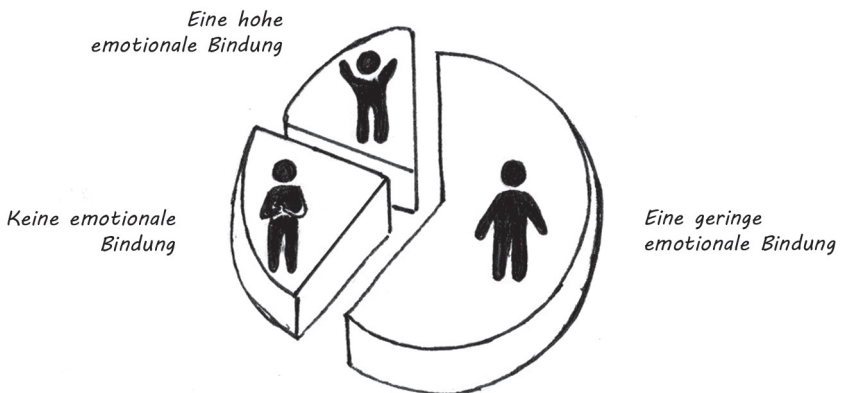
Deutlicher Nachfrageüberhang

Die Nachfrage an qualifizierten Arbeitnehmern ist höher als das Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Bis vor einigen Jahren erhielten beispielsweise Werbeagenturen auf Stellenausschreibungen wäschekorbeweise Bewerbungen. Heutzutage ist die Resonanz an einer Hand abzuzählen und viele Vakanzen müssen über teure Personalvermittler besetzt werden.

Manche Unternehmen werden durch diesen Personalmangel in ihrem Wachstum gehemmt und haben wenig freie Kapazitäten für die anstehenden Wandelprozesse. Gleichzeitig steigt das Arbeitsvolumen je Arbeitnehmer stetig an. Das führt aufgrund der starken Belastungen zu höheren krankheitsbedingten Ausfallzeiten und folglich zu noch mehr Arbeitsanfall je einsatzbereitem Arbeitnehmer. Dieser sieht seine Ansprüche an seinen Arbeitgeber nicht erfüllt und sinkt auf der beruflichen Zufriedenheitsskala ab, wodurch der Veränderungswille genährt wird.

Die Bindung an die Unternehmen geht zurück

Blickt man auf den sogenannten Engagement Index Deutschland 2016 von Gallup, so zeigt sich das folgende Bild:



Agile Unternehmen



Valentin Nowotny

Agile Unternehmen

Nur was sich bewegt, kann sich verbessern
4. Auflage 2018

396 Seiten; Broschur; 29,80 Euro

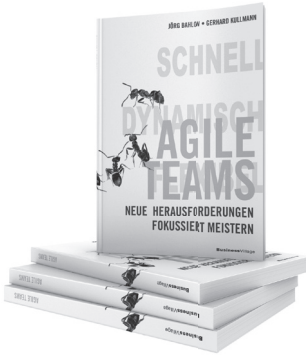
ISBN 978-3-86980-330-2; Art.-Nr.: 985

Dauerhaft werden nur agile Unternehmen erfolgreich sein – Unternehmen, die fokussiert, schnell und flexibel neue Geschäftsfelder entdecken und entwickeln und bereit sind, traditionelle Kontexte zu verlassen. Doch was ist eigentlich »Agilität«? Welche Voraussetzungen müssen agile Unternehmen mitbringen? Und welche Konsequenzen hat das für Management, Führungskräfte und Mitarbeiter(innen)? Antworten darauf liefert dieses Buch.

Der Diplom-Psychologe und langjährige Projektmanager Valentin Nowotny zeigt in seinem neuen Buch, wie Unternehmen die Kraft agilen Denkens und Handelns erfolgreich nutzen. Anschaulich und fundiert erklärt er die psychologischen Grundprinzipien agiler Methoden wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder Design Thinking. Nowotny beschreibt die agilen Werte, Prinzipien und Rituale, die passende Unternehmenskultur sowie mögliche Wege einer Transformation unterschiedlicher Bereiche, Abteilungen und Arbeitsgruppen.

Schritt für Schritt zeigt er, wie der erforderliche Prozess gestaltet werden muss, um alle Hierarchieebenen eines Unternehmens in ein agiles System einzubinden. Reduziert auf die wesentlichen Denk- und Handlungsprinzipien agiler Systeme zeigt dieses Buch anschaulich, wie der Erfolg von zeitgemäßen, digital aufgestellten Unternehmen, zum Beispiel Apple, Facebook, Google und Spotify, für Unternehmen jeder Größenordnung und Branche versteh- und nutzbar wird.

Agile Teams



Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann

Agile Teams

Neue Herausforderungen fokussiert meistern
1. Auflage 2017

232 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-369-2; Art.-Nr.: 1013

Schnell, beweglich und effizient – agil müssen Unternehmen heute sein, um dauerhaft Erfolg zu haben. Der wichtigste Rohstoff für agile Unternehmen sind dabei motivierte Mitarbeiter und agile Teams.

Was macht aber ein agiles Team aus, das schnell reagiert und außergewöhnliche Leistungen erbringt? Wie lassen sich agile Teams gezielt entwickeln? Und wie werden diese Teams möglichst wirksam im Unternehmen eingesetzt?

Antworten darauf liefern Jörg Bahlow und Gerhard Kullmann in ihrem neuen Buch. Sie zeigen, wie die Balance zwischen Führung, eigenverantwortlichem Handeln und effizienter Selbststeuerung im Team gelingt. Denn wesentliche Voraussetzungen für agile Teamarbeit sind Verbindlichkeit und Fokussierung. Und die entstehen nur auf der Grundlage von Vertrauen und Kommunikation.

Schritt für Schritt zeigen die Autoren, wie agile Teamkonzepte auch über die Softwareentwicklung hinaus realisiert werden. Reduziert auf die wesentlichen Denk- und Handlungsmuster, zeigt dieses Buch anschaulich, wie agile Teams in Unternehmen jeder Größe und Branche einsetzbar sind.

Agil moderieren



Michaela Stach
Agil moderieren
Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion
1. Auflage 2016

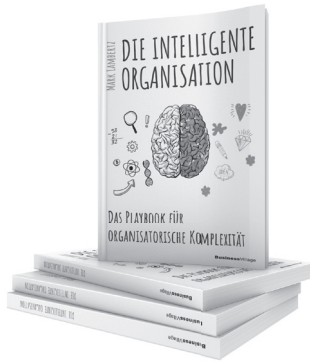
254 Seiten; Broschur; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-332-6; Art.-Nr.: 984

Diskussionsrunden, Meetings oder Projektbesprechungen produzieren oftmals nur frustrierte Teilnehmer und keine verwertbaren Erkenntnisse. Die Ergebnisse liegen meist nicht im Einflussbereich der Teilnehmer, es wird aneinander vorbeigeredet, Konkretes wird vermieden und die Gespräche drehen sich im Kreis – eben typische Alibimoderationen, die das eigentliche Ziel verfehlen.

Gleichzeitig sind Fragestellungen komplex und oftmals interdisziplinär. Vom Zeit- und Erfolgsdruck ganz zu schweigen. Tragfähige Lösungen können aber nur dann entstehen, wenn der Kopf kühl bleibt und die verschiedenen Perspektiven und Expertisen integriert und genutzt werden. Und genau hier setzt die Aufgabe des agilen Moderierens an.

Michaela Stach zeigt in ihrem neuen Buch, wie man mit Offenheit, Wertschätzung und gesunder Multiperspektivität ganz neue Akzente setzt. Basierend auf den Erfahrungen und Praxiserfolgen der systemischen Moderation wird illustriert, wie ein Moderationsprozess entwickelt wird, die Teilnehmer durch gezielte Fragen aktiviert und einbezogen werden und wie aus Ideen und Erkenntnissen umsetzbare Ergebnisse und Commitment entstehen ...

Die intelligente Organisation



Mark Lambertz

Die intelligente Organisation

Das Playbook für organisatorische Komplexität

1. Auflage 2018

192 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-409-5; Art-Nr.: 1036

In Zeiten zunehmender Dynamik erkennen immer mehr Unternehmen, dass das tayloristische Command & Control nicht mehr funktioniert. Auch die Reduktion auf Teal Organisations oder Holokratie und andere Kochrezepte bringen keineswegs die erhofften Erfolge. Wir müssen erkennen, dass wir in komplexen Systemen agieren, nicht alles wissen und nicht alles in unserem Sinn steuern können.

Doch wie können wir den Herausforderungen komplexer Systeme dann begegnen? Wie entwickeln wir ein Gesamtkonstrukt, das es erlaubt, das große Ganze zu sehen und uns nicht in punktuellen Einzelmaßnahmen zu verlieren? Lambertz' neues Buch gibt Antworten auf genau diese Fragen. Es liefert eine vollkommen neue Sichtweise auf Organisationen, die es ermöglicht, Normen, Strategie, Taktiken und Wertschöpfung im Zusammenhang zu verstehen. Denn erst daraus lassen sich die Fähigkeiten des Unternehmens identifizieren und bestmöglich entfalten: Die Symbiose von notwendiger Selbstorganisation mit ebenso notwendiger Führung.

Lambertz' Neuinterpretation des Viable System Model lädt in Form eines Playbooks zum Mitdenken und Experimentieren ein und zeigt an vielen Praxisbeispielen, wie man sein eigenes Modell für die jeweilige konkrete Situation erstellt.

Das Denkwerkzeug für die Organisationsentwicklung.

Mit strukturierter Agilität zu außergewöhnlichen Ideen



Nils Bäumer
**Mit strukturierter Agilität
zu außergewöhnlichen Ideen**
Wenn aus Scrum murcS wird
1. Auflage 2018

160 Seiten; Broschur; 9,95 Euro
ISBN 978-3-86980-416-3; Art-Nr.: 1052

Agil, innovativ, kreativ: Das sind die Schlüsselkompetenzen, um in einer sich immer schneller verändernden Welt zu überleben. Bewährte Prozesse und Methoden reichen bei Weitem nicht mehr aus. Als Reaktion darauf wird auf agile Methoden gesetzt. So soll beispielsweise Scrum den notwendigen Schwung für zukünftige Herausforderungen verleihen. Dabei wird übersehen, dass Scrum keine Allzweckwaffe gegen Ideenlosigkeit und Veränderungsresistenz ist.

Bäumers Buch erklärt einen neuen Ansatz. Denn bei agilen Methoden wie Scrum bleiben Kreativität und Ideenfindung oftmals auf der Strecke. Darum wird aus Scrum jetzt murcS. Ein Ansatz, mit dem in agilen Strukturen Kreativität und Ideengenerierung Platz finden und gefördert werden.

murcS ist für alle Gruppen und Teams anwendbar, die sich den Herausforderungen der agilen Arbeitswelt stellen wollen. Denn Agilität braucht Struktur und Kreativität.