

»Agile Unternehmen erzielen bis zu fünfmal häufiger höhere Margen und stärkeres Wachstum als ihr Wettbewerb!«
(Boston-Consulting-Studie 2017).

Warum ein Mitmachbuch?

Mit diesem Buch werden Sie selbst aktiv und agil. Bearbeiten Sie die einzelnen Kapitel. Machen Sie sich im Buch Ihre Notizen. Nehmen Sie sich Zeit für einzelne Übungen sowie zum Reflektieren. Überlegen Sie sich am Ende, was Sie an Ideen und Anregungen weiter bedenken oder umsetzen wollen. Lassen Sie sich von diesem Buch inspirieren und entwickeln Sie eigene Ideen und Aktivitäten, um die agile Praxis damit zu verbessern.

Nutzen Sie jedes Kapitel wie einen kleinen Sprint. Ein Sprint ist ein Zeitfenster, meist in Wochen gerechnet. Sie arbeiten z. B. ein Kapitel pro Woche durch. Am Ende jedes Kapitels können Sie sich Ihre wesentlichen Gedanken und Aktivitäten notieren. Schreiben Sie diese in das Themen-Backlog am Ende des Kapitels. Ein Backlog ist eine Liste mit allen Aufgaben, die für Sie relevant sind. Daraus wird im **Kapitel 10** des Buches Ihr Umsetzungs-Backlog für Ihre weiteren Aktivitäten. Schätzen Sie den Zeitaufwand pro

Maßnahme und legen Sie klare Prioritäten fest. Setzen Sie sich Sprints, also Zeitfenster von zwei bis vier Wochen, in denen Sie einzelne Aufgaben umsetzen. Am Ende des Sprints können Sie sich in einer persönlichen Retrospektive oder auch im Austausch mit anderen Personen Gedanken machen, wie Sie diese umgesetzt haben und was Sie weiter tun wollen. Eine Retrospektive ist ein Rückblick auf den Sprint mit den jeweiligen Stärken und Verbesserungen. Ihre Maßnahmen können Sie gleich wieder in das Umsetzungs-Backlog schreiben und im kommenden Sprint ausführen.

Zur Vertiefung diverser Themen haben wir mit Unternehmen Interviews geführt und stellen Ihnen die zentralen Ergebnisse in den einzelnen Kapiteln vor.



Alle Arbeitsunterlagen erhalten Sie auch als Download auf unserer Buchwebseite www.teamwork-agil-gestalten.de/download

Geschichtliche Wurzeln der Agilität

Über Agilität wird gern und oft nur im Zusammenhang mit Softwareentwicklung geredet und

geschrieben. Mittlerweile werden agile Methoden jedoch in vielen Branchen und Funktionsbereichen von Unternehmen mit zunehmendem Erfolg eingesetzt. Die Berichterstattung darüber nimmt stetig zu.

Agilität wird häufig als eine der neuen Managementmoden dargestellt, dabei reichen ihre Wurzeln bis in die 1940er-Jahre zurück. In den 1990er-Jahren schufen die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi im Rahmen ihrer Forschungen zum Wissensmanagement und zur Organisationsentwicklung die Grundlagen von Scrum und übertrugen erstmalig den Begriff Scrum (Gedränge) aus dem Rugby in das Management.

Das Agile Manifest aus dem Jahr 2001 wird von vielen Verfassern als die »Geburtsstunde« der agilen Bewegung gesehen. Tatsächlich wurden aber bereits in den 1940er-Jahren bei Lockheed Martin in Amerika Flugzeuge nach agilen Prinzipien entwickelt.

Einen starken Einfluss hatte das Iacocca Institute der amerikanischen Lehigh University im Jahr 1991 mit seinem Report »21st Century Manufacturing Enterprise Strategy«. Dieser wurde als Reaktion auf die japanischen Wettbewerber erstellt. Bereits 1992 erfolgte die Gründung des

Agile Manufacturing Enterprise Forums (AMEF). Es entwickelte sich unter dem Namen Agility Forum zu der zentralen Anlaufstelle für Unternehmen aus Werkzeugmaschinen-, Luftfahrt- und Elektronikindustrie. Damit war eine schnelle Verbreitung der innovativen Ideen in der amerikanischen Industrie sichergestellt.

Jeff Sutherland (2014) und Ken Schwaber, zwei amerikanische Softwareentwickler, wendeten bei der Guinness Peat Aviation den Entwicklungsprozess nach Scrum-Regeln an und präsentierten bei der Konferenz der OOPSL 1995 ihre Ergebnisse einem breiteren Publikum.

Im Februar 2001 trafen sich 17 Experten der Softwareentwicklung in Utah und schufen das Agile Manifest mit vier Werten und zwölf Prinzipien als Basis für ihre Vorstellungen zur Entwicklung von Software (siehe Anlage 1).

Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelten im Jahr 2011 den Scrum Guide, auf den sich heute viele Praktiker in der täglichen Anwendung beziehen (scrum by the book). Dieser Guide wird mittlerweile regelmäßig weiterentwickelt und an neue Erfahrungen angepasst und kann kostenlos unter dem Schlagwort Scrum Guide heruntergeladen werden.

Ihr roter Faden durch das Buch

- *Mindmap der Agilität*

Sie bekommen einen ersten Überblick über die komplexe agile Landschaft und können sich orientieren. Gut geeignet für Anfänger, die sich mit verschiedenen Begrifflichkeiten vertraut machen wollen.

- **Kapitel 1:** *Wohin geht die Reise?*

Zu Ihrer besseren Orientierung in der VUKA-Welt stellen wir Ihnen das PESTEL-Modell vor und bieten Ihnen mit der externen Themenwolke eine Vorlage zu Ihrer individuellen Themenwolke.

- **Kapitel 2:** *»Von wo aus starten Sie?« – Welchen Entwicklungsstand hat Ihr Unternehmen?*

Sie erhalten Ideen für Ihre Reisevorbereitung zum Projekt »agile Zusammenarbeit« und führen den Test »Wie agil sind Sie schon?« durch. Sie erhalten dadurch einen Überblick über den aktuellen agilen Ausprägungsgrad im Unternehmen/im Team.

- **Kapitel 3:** *Kunden im agilen Kontext*

Sie erfahren, wie Sie Ihre Kundengewinnung agil gestalten können.

- **Kapitel 4:** *Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben*

Aus der »Wertewolke« zu allgemeinen Werten leiten wir die zentralen agilen Werte ab und zeigen auf, wie diese in der täglichen Zusammenarbeit gelebt werden.

- **Kapitel 5:** *Agile Frameworks und Werkzeuge*

Sie lernen verschiedene agile Vorgehensweisen kennen und wie diese durch Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Einzelne Werkzeuge können Ihre agile Teamarbeit wesentlich bereichern.

- **Kapitel 6:** *Führung ist notwendig – aber anders*

Sie erfahren, wie sich die Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Teammitgliedern auf die Selbstverantwortung auswirken und wie Sie diese steigern.

- **Kapitel 7:** *Teamdynamik steuern*

Lernen Sie, das Team zu einer guten Performance zu entwickeln, und unterstützen Sie eine konstruktive Gruppendynamik, die zur Leistung und Zusammenarbeit motiviert.

- **Kapitel 8:** *Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden*

Neben Flexibilität und Schnelligkeit bietet agiles Arbeiten eine Fülle weiterer Vorteile, wie z. B. steigende Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Zusätzlich beschäftigen wir uns mit den am häufigsten vorkommenden Hinder-

nissen, wie Silodenken, unrealistischen Schätzungen und zeigen Wege zu deren Überwindung auf.

- **Kapitel 9:** *Design und Koordination der agilen Transformation*

In klaren Schritten zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf, wie Sie agile Teamarbeit in die Organisation einführen und erfolgreich damit arbeiten können.

- **Kapitel 10:** *Starten Sie!*

»Es gibt nichts Gutes, außer Sie tun es!« Formulieren Sie Ihre Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln und die notwendigen Aufgaben in Ihrem Themen-Backlog. Wählen Sie sich Aufgaben für die nächsten Sprints.



Erstellen Sie am Ende der einzelnen Kapitel Ihr Themen-Backlog. Notieren Sie hier, welche Aktivitäten Sie aus dem jeweiligen Kapitel für sich ableiten wollen. Ihr Aktionsplan sollte sich dann an diesen Aktivitäten orientieren.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt. Es ist jedoch immer die weibliche Form mit gemeint.

Bild 0.1 gibt Ihnen einen Überblick über agile Zusammenarbeit.

MINDMAP DER AGILITÄT

ZIELE: Kundenbegeisterung, Produktqualität, Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmensattraktivität



UNSER VERSTÄNDNIS

Gelebte Werte

Selbstorganisierte Zusammenarbeit

Bewährte Frameworks

ROI DER AGILITÄT

Return on Investment von 1:5 bis 1:10



WERTE: Offenheit, Respekt, Vertrauen, Commitment, Feedback, Mut, Fokussierung

GLAUBENSÄTZE

Großartige Mitarbeiter schaffen höchste Performance

Gutes Design reduziert Risiko

Positives Menschenbild

Lang andauernder Entwicklungsprozess

AGILES MINDSET



Veränderungen erwünscht

Kundenfokus

PRINZIPIEN

Business Value schaffen

Arbeitsintervalle

Lernkultur

Selbstorganisierte Teams

AGILE FRAMEWORKS

Design Thinking

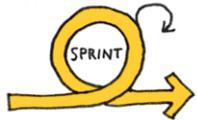
Kanban

Holacracy

SAFe / LeSS

Scrum

VORGEHENSMODELLE UND WERKZEUGE



Retrospektiven

Schätzungen

Product und Sprint Backlog

SCRUM-WERKZEUGE

Daily Stand-up Meeting

Kanban Board

Sprint Review

Servant Leadership

AGILE FÜHRUNG

Hindernisse beseitigen

Moderation

Coaching

T-Shaped Manager



SCRUM-ROLLEN



Scrum Master



Product Owner



Entwicklungsteam



Sechs zentrale Elemente unserer agilen Mindmap

- *Unser Verständnis der Agilität*

Agilität ist eine Haltung, eine Unternehmenskultur mit gelebten Werten. Es gibt klare Vorgehensweisen und Werkzeuge, die die Selbstorganisation von Einzelpersonen, Teams und Organisationen unterstützen. Ziele der agilen Zusammenarbeit in einem komplexen und volatilen Umfeld sind: die Kundenzufriedenheit zu steigern, bessere Produkte in kürzerer Zeit zu liefern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, ständige Verbesserungen umzusetzen und eine hohe Attraktivität des Unternehmens für junge Mitarbeiter zu erreichen.

- *Ergebnisse der agilen Zusammenarbeit*

Während Change-Programme in Unternehmen selten eine Erfolgsquote von mehr als 30% erreichen, erzielen agile Projekte einen ROI (Return on Investment) von eins zu zehn bis eins zu fünf. Details dazu finden Sie bei David F. Rico unter www.davidfrico.com, der sich intensiv mit den Erfolgen unterschiedlicher Projektmethoden beschäftigt hat. Vertiefende Informationen und eine Auswertung der diversen Studien finden Sie in seinem Buch *The Business Value of Agile Software Methods*. Mit diesen fundierten Ergebnissen können Sie Ihre eher finanzwirtschaftlich orientierten Entscheider sicher überzeugen.

- *Mindset der Agilität*

Wir sind überzeugt davon, dass Agilität mehr braucht als Rahmenwerke und Werkzeuge. Nachhaltiger Erfolg bei agilen Projekten ist nur zu erzielen, wenn alle Beteiligten und Betroffenen von gemeinsam gelebten Werten und Grundüberzeugungen ausgehen. Dieses gemeinsame Set gilt es zu entwickeln.

- *Scrum-Rollen (Vertiefung in Kapitel 5)*

Im *Scrum Guide*, der »Bibel« für Agilisten, werden drei zentrale Rollen definiert. Das sind der Product Owner, das Entwicklungsteam und der Scrum Master.

- *Agile Führung (Vertiefung in Kapitel 6)*

Das Prinzip der Selbstorganisation von Teams schließt die Notwendigkeit von Führung bei agiler Zusammenarbeit nicht aus. Von Führungskräften werden allerdings besonders Fähigkeiten wie agile Kompetenz, Moderation und Coaching verlangt.

- *Vorgehensmodelle und Werkzeuge (Vertiefung in Kapitel 5)*

Eher technisch orientierte Menschen setzen hier ihren Schwerpunkt der Agilität. In diesem Kapitel finden Sie praktische Hinweise, wie Sie agile Werkzeuge konkret anwenden.

01

**Wohin geht
die Reise?**



Bild 1.1

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Sie und Ihr Unternehmen



Fragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden

- Welche grundlegenden Herausforderungen kommen auf Unternehmen zu?
- Wie können Sie sich in einer VUKA-Welt orientieren (VUKA: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)?
- Wie können Sie PESTEL zur Orientierung nutzen für politische Faktoren wie Regulation, Wettbewerbsaufsicht usw. (PESTEL: Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal)?
- Wie unterstützt Sie die Themenwolke?
- Wie erstellen Sie Ihre eigene Themenwolke?
- Wie arbeiten Sie mit der Wirkmatrix?
- Was erwarten die Generationen X, Y und Z von Ihnen und Ihrem Unternehmen?
- Welche Kompetenzen sind künftig gefragt?

1.1 Start mit Olli

Olli sollten Sie kennen. Nein, heute mal nicht Olli Kahn, den ehemaligen Torhüter vom FC Bayern, oder Oliver Welke von der »heute-show«. Wir meinen Olli, den ersten selbstfahrenden Kleinbus, dessen Teile zu 40 % aus dem 3-D-Drucker kommen (<https://localmotors.com>) und der über künstliche Intelligenz verfügt (**Bild 1.2**). Diese stellt ihm die Software Watson vom amerikanischen IT-Konzern IBM zur Verfügung. Hersteller dieser Innovation ist Local Motors aus Phoenix/Arizona, ein flexibles Unternehmen mit flachen Hierarchien, das unter anderen Siemens als Partner gewinnen konnte. Mittlerweile ist das Unternehmen auch in Berlin mit einer Niederlassung aktiv.

Olli ist ein gutes Beispiel für den tief greifenden Wandel, der unserer Gesellschaft bevorsteht.

Weitere Informationen zu Olli finden Sie auf der Webseite des Unternehmens (www.localmotors.com). Das Video »First 3D Printed Supercar – A New Way To Build Cars« zeigt, wie das funktioniert.

Olli vereint in sich gleichzeitig die großen Herausforderungen für

- die Wirtschaft allgemein,
- die Unternehmen und
- jede einzelne Person.

Aber die Veränderungen kommen noch viel näher – bis ins eigene Wohnzimmer. Alexa, die digitale Assistentin von Amazon, und Home von Google sollen helfen, den Alltag zu organisieren. Eine Art Lautsprecher, ausgestattet mit einem Sprachsteuersystem, hört auf Sie, redet mit Ihnen und hält vielfältige Informationen ganz individuell für Sie bereit. Bei Tests von *Computer Bild* haben beide Systeme gut abgeschnitten. Google will Sie in Ihrem »smart home« mit diversen Steuerungsaufgaben (z. B. Heizung) unterstützen.

Und weiter geht's im Kinderzimmer. Dort hält Cayla Einzug. Die Puppe vom britischen Hersteller Vivid Imaginations war bereits unter den Top Ten der Spielzeuge im Jahr 2014 vertreten. Sie vereint mobiles Internet, künstliche Intelligenz und Spracherkennung in einem »Kinderspielzeug«. Sie kann Fragen der Kinder wörtlich aufnehmen und sinnvoll beantworten.



Bild 1.2 Olli, der erste selbstfahrende Kleinbus (www.localmotors.com)

1.2 Sich nicht täuschen lassen

Egal, welche Herausforderungen auf Sie zukommen, Sie sollten gerüstet sein. »Das Glück bevorzugt denjenigen, der vorbereitet ist«, konstatierte schon vor ca. 200 Jahren der französische Mikrobiologe Louis Pasteur. Amazon konnte nur deswegen in so kurzer Zeit so schnell Marktanteile gewinnen, weil die Buchhandlungen das Internet erst mal weitgehend ignoriert haben.

Wir wollen Sie dabei unterstützen, bessere Einschätzungen zu treffen, wie die Beteiligten in den folgenden Beispielen und Aussagen:

- So empfahl bereits 1899 Charles H. Duell als Leiter des US-Patentamts die Schließung der Patentämter, er meinte: »Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.«
 - 1901 sagte Gottlieb Daimler, ausgewiesener Fachmann für Autos: »Die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten, allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.« Er konnte damals ja noch nicht mit selbstfahrenden Autos rechnen.
 - Eine Steigerung bot 1903 der Leiter der Michigan Savings Bank mit der Aussage: »Das Reitpferd wird es immer geben, doch das Automobil ist lediglich eine vorübergehende Modeerscheinung.«
 - Ähnlich weit daneben lag 1927 Harry Warner von Warner Brothers beim Tonfilm: »Wer zum Teufel will denn Schauspieler sprechen hören?«
 - Der IBM-Gründer Thomas Watson meinte 1945: »Der Bedarf an Computern wird weltweit nicht mehr als fünf Stück betragen.«
- Wie man mit Voraussagen dagegen richtigliegen kann, zeigte John Naisbitt (1982), der amerikanische Zukunftsforscher. In seinem weltweiten Bestseller *Megatrends* mit mehr als neun Millionen Auflage formulierte er unter anderem folgende Megatrends:
- Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft.
 - Von Zentralisation zu Dezentralisation.
 - Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit.
 - Je mehr »High Tech«, desto mehr »High Touch« (damit meinte er Empathie und Wertschätzung).

Fast 40 Jahre später kann man neidlos anerkennen, dass er in allen wesentlichen Punkten richtiglag. Mit High Touch umschreibt er die sogenannten Soft Factors und ergänzt damit Hard Facts, wie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Kosten, Durchlaufzeiten), um Soft Facts, wie Wissen, Motivation, Stimmungen, Sozialkompetenz, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur.

Auf der Basis dieser Erfahrungen empfehlen wir Ihnen daher, vermeiden Sie um alles in der Welt Aussagen wie: »Das kann ich mir nicht vorstellen.« Studien zeigen, dass Unternehmer und Manager sich wenig mit der Zukunft ihres Unternehmens beschäftigen. Und Sie?

Reservieren Sie genügend Zeit, um sich mit Gegenwart und Zukunft Ihres Unternehmens gleichzeitig zu beschäftigen. Und holen Sie sich interne (Delegation) und externe Unterstützung (Experten) bei diesen anspruchsvollen Aufgaben. Wer sich zu sehr auf das »daily business« fixiert, hat keine Zeit und Energie, Potenziale für die Zukunft zu entwickeln und aufzubauen. Beispiele dafür sind Manager, die kurzfristig Aktienkurse nach oben treiben und nach ihrem Ausscheiden Unternehmen in Turbulenzen bringen, weil sie aus Kostengründen keine Vorkeh-

rungen für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen getroffen haben. Geschönte Ertragserwartungen sollten Analysten »einlullen«.

1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht



Bauen Sie sich Ihr eigenes Modell der Vorschau (siehe Wirkmatrix; **Bild 1.5**) und unterscheiden Sie zwischen Nahsicht und Fernsicht (**Bild 1.3**). Wir halten eine Vorschau für die nächsten zwei Jahre im Bereich »Führung und Zusammenarbeit« für gut machbar. Beim Thema Fernsicht bietet sich eine Zeitperspektive von acht bis zehn Jahren an. Viele Trendprognostiker haben sich auf diesen Zeitrahmen eingestellt. Wählen Sie einige Themen aus der nachstehenden Themenwolke (**Bild 1.4**) zur Beobachtung und Bearbeitung aus. Konzentrieren Sie sich auf die Felder Kultur, Führung, Zusammenarbeit, Technologie, Markt, Kunde und Wettbewerb. Gewöhnen Sie sich diese Outside-in-Sicht an und sehen Sie Ihr Leistungsportfolio als mittelfristig veränderlichen Gestaltungsfaktor an.