

## Geleitwort

Anfang 2009 kam ich erstmals mit »Agile« in Kontakt. Damals waren wir auf der Suche nach neuen Marktentwicklungen und daher fragte ich unsere Kunden: »Welche zukünftigen Entwicklungen haben Sie im Auge?« Bei diesen Gesprächen tauchten häufig die Worte »agil« und insbesondere »Scrum« auf. Wir beschlossen, tiefer in die Materie einzutauchen, und organisierten ein Event zu Scrum. Für dieses Event konnten wir Jeff Sutherland überreden, früh morgens (wegen der Zeitverschiebung) per Videokonferenz eine Präsentation zu halten. Es hätte nicht viel gefehlt und er hätte in seinem Schlafanzug dagesessen. Die Veranstaltung über Scrum fand nicht nur bei unseren Kunden großen Anklang, sondern sie gefiel auch uns sehr gut. Eigentlich hatten wir gar nicht verstanden, was agil wirklich bedeutet, obwohl wir damals der Meinung waren, dies zu wissen. Und wie wandelt man eine Organisation strukturell in eine agile um? Um ehrlich zu sein, hatten wir auch davon keinen blassen Schimmer.

Das war aber egal, denn unsere ersten Kunden waren selbst auch Pioniere. Sie waren es gewohnt, Dinge einfach zu tun und dabei zu lernen, was funktioniert und was nicht. In der Regel waren damals nur ein paar wenige Teams oder eine einzelne kleine Abteilung von der Umstellung auf eine agile Arbeitsweise betroffen und die Größenordnung war noch überschaubar. Auf der Grundlage von persönlichem Kontakt, gegenseitigem Vertrauen und einer Portion gesunden Mutes haben wir die ersten »agilen Transformationen« gestartet. Damals konnten wir uns noch damit herausreden, dass die ebenfalls agil waren und daher keinen Plan brauchten. Und es hat auch tatsächlich funktioniert. Wir hatten uns ein Ziel gesetzt und uns sofort an die Arbeit gemacht: Schritt für Schritt in eine Transformation einsteigen und Ergebnisse durch Handeln erzielen. Auf diese Weise haben wir gelernt, wie man Veränderungsprojekte, die kaum geplant werden können oder nie nach Plan verlaufen, strukturiert. In dieser Zeit habe ich auch meinen eigenen Arbeitsprozess »transformiert« und beweglicher gemacht.

Darüber hinaus durfte ich auf der Konferenz »Agile 2011« in Salt Lake City zusammen mit Jeff Sutherland und Rini van Solingen einen Vortrag zu diesem Thema halten. *Scrum in Sales* lautete er. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie stolz ich mich fühlte, als wir dort standen und erzählen konnten, wie man Scrum viel breiter anwenden kann.

Und die Anwendungsmöglichkeiten nehmen noch weiter zu. So umfasste z. B. unsere erste Transformation fünf Teams, aber es ging schnell um Dutzende Teams, und danach kamen auch die großen Unternehmen. Die größte Transformation, die wir aus nächster Nähe (beg)leiten durften, umfasste mehr als tausend Teams. In so einer Situation kommen Sie nicht mehr mit einem Plan auf einem Stück Moderationswandpapier und einigen Post-its aus. Eine solche Transformation benötigt eine gründliche Vorbereitung und einen detaillierten Plan, da enorme Geldbeträge im Spiel sind. Einerseits ist dies logisch und erfordert viel mehr Struktur und Vorbereitung. Andererseits bleibt es paradox, weil sich agile Transformationen schwer vorhersehbar planen lassen.

Das Fehlen eines klar formulierten Transformationsansatzes in unserem Unternehmen führte bei mir und unserem damaligen Geschäftsführer zu jahrelanger Frustration. Immer mehr große Organisationen wollten agil werden. Von Natur aus wollten sie jedoch Vorhersehbarkeit und kein Risiko eingehen. Dies galt natürlich auch für ihre agile Transformation. Darauf konnten wir ihnen aber niemals eine klare Antwort geben. Für eine agile Transformation gibt es nämlich kein festes Rezept, und trotzdem wollten potenzielle Kunden genau das – und zu Recht. Denn wenn sie Tausende von Euro in ein großes und drastisches Veränderungsprojekt investieren, ist es gerechtfertigt, dass sie Antworten auf Fragen erwarten, wie z. B.: Was werden wir wann genau tun? Wen werden wir wann einbinden? Und auf die Schlüsselfrage: Wann ist unsere Transformation fertig?

***Dieses Buch enthält die Lernerfahrungen jener Dutzenden  
bis inzwischen einigen Hunderten Transformationen,  
zu denen wir beitragen durften.  
Und diese Erfahrung können Sie überall in diesem Buch spüren.***

Ich bin daher sehr glücklich und stolz auf dieses Buch: *Agile Transformation*. Endlich gibt es nun einen funktionierenden Transformationsansatz. Ein Ansatz, der ausreichend Struktur und Vorhersehbarkeit bietet, aber auch dem beweglichen und unvorhersehbaren Charakter solcher Transformationen gerecht wird.

Ein Ansatz, der hauptsächlich durch Handeln entsteht. Dieses Buch enthält die Lernerfahrungen jener Dutzenden bis inzwischen einigen Hunderten Transformationen, zu denen wir beitragen durften. Und diese Erfahrung können Sie überall in diesem Buch spüren. Ich persönlich habe beim Lesen dieses Buches festgestellt, dass ich vor allem Dankbarkeit empfinde. Dankbarkeit für all die Organisationen, die es gewagt haben, durch ihr Handeln mit uns zusammen Pionierarbeit zu leisten. In meinem Kopf habe ich eine Liste von Unternehmen: DBF und Coolblue, wo wir damals die ersten Schritte unternommen haben. Aber auch Tele2, ANWB, Raet, ING, ABN AMRO und KPN gehören dazu. Und noch viele andere Firmen, denen ich nicht gerecht werde, weil ich sie hier nicht nenne. Aber auf meiner Liste stehen weniger diese Unternehmen als vielmehr die einzelnen Personen, mit denen wir in dieser Zeit intensiv zusammengearbeitet haben. Diese Leute saßen während dieser Entdeckungsreise mit uns zusammen im Boot. Und auch in einem Boot auf einem schnell fließenden Fluss mag man keine Wasserfälle. ☺

Was mir an diesem Buch am besten gefällt, ist die Tatsache, dass wir unser Wissen teilen können. Bisher haben wir unsere Erfahrungen hauptsächlich in unseren Schulungen oder in den von uns geleiteten Transformationen weitergegeben. Aber dann erreicht man (nur) Hunderte von Menschen. Ein Buch hat eine viel größere Wirkung und erreicht viele Tausend Menschen, vielleicht sogar Hunderttausende. Besonders dann, wenn es übersetzt wird und in der Welt verbreitet wird. Darüber bin ich sehr glücklich und sehr stolz darauf. Und vor allem macht es mich dankbar, dass wir dieses Wissen mit der Welt teilen können. Es erinnert mich an das Gefühl, das ich selbst hatte, als ich auf der »Agile 2011« meine eigenen Erfahrungen mit Scrum im Vertrieb präsentierte. Und nun arbeite ich in einem Unternehmen, das tatsächlich ein Buch mit einem Ansatz für agile Transformationen herausgebracht hat. Wie cool ist das?

Aber natürlich geht es nicht um mich. Es geht um Bas, Hendrik-Jan, Astrid und Rini, die dieses Buch geschrieben haben. Sie haben es geschafft, all diese Hunderte von Personenjahren an Transformationswissen in etwas zu verpacken, das keine trockene methodische Abhandlung ist, sondern ein Buch, das vor praktischer Erfahrung strotzt. Die praktischen Hinweise, Maßnahmenlisten und Fallstudien aus der Praxis zeigen, dass sie genau wissen, was man tun sollte und was nicht, um eine agile Transformation zum Erfolg zu führen. Ich möchte ihnen zu diesem Ergebnis von Herzen gratulieren und ihnen für ihren Einsatz zur Verwirklichung dieses Buches danken. Und das ist aus meiner Sicht nur der erste Schritt. Denn eigentlich verdient jedes Hauptkapitel für sich ein eigenes Buch,

denn dahinter verbirgt sich wieder eine ganze Welt. Es gibt noch so viel hinzuzufügen, zu lernen und zu entdecken – ich hoffe, dieses Buch ist nur das erste einer langen Reihe.

***Es ist daher entscheidend, mit einem weiten Horizont zu träumen, aber auch mit einem kürzeren Aktionsradius schneller zu handeln.***

*Agile Transformation* wird Menschen in der Praxis helfen. Nicht nur bei einer agilen Transformation, sondern auch bei allen Veränderungen, die danach noch folgen werden. Es findet eine grundlegende Beschleunigung der Welt statt und wir können nur erahnen, was dies konkret bedeuten wird. Ich weiß aber sehr wohl, dass schnelles Verändern und superschnelles Reagieren entscheidende Merkmale von Organisationen sein werden. Für solche Transformationen bietet dieses Buch eine große Hilfe. Die Kombination aus weitem Blick in die Zukunft und kurzfristigen Ergebnissen ist der Schlüssel zum Erfolg. Das strahlt dieses Buch auf allen Seiten aus. Der Wandel in und von Organisationen wird sich in den kommenden Jahren enorm beschleunigen. Es ist daher entscheidend, mit einem weiten Horizont zu träumen, aber auch mit einem kürzeren Aktionsradius schneller zu handeln.

Für alle diejenigen, die Organisationen in Richtung einer nachhaltigen, widerstandsfähigen, aber auch beweglichen Zukunft verändern, ist dieses Buch eine Pflichtlektüre. Möchten Sie Organisationen aufbauen, die immer auf alles vorbereitet sind? Für die keine einzelne Überraschung zu groß ist? Und in der alle Menschen ständig nach dem nächsten Verbesserungsschritt und der nächsten Verbesserungsmöglichkeit suchen? Dann ist dieses Buch ein absolutes Muss für Sie. Lassen Sie sich von den Beispielen inspirieren, lassen Sie sich von den Arbeitsmethoden leiten und hüten Sie sich vor den vielen Fallstricken.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Vergnügen und Inspiration mit *Agile Transformation*!

Denny de Waard,  
Managing Director, Prowareness WeOn