

# Einführung

---

Wenn sie bei dem rasanten Tempo der Wirtschaft nicht auf der Strecke bleiben wollen, müssen Unternehmen alles tun, um ihre Agilität zu verbessern. Sie müssen schnelle Manöver durchführen können, um auf neue Technologien, sich eröffnende Chancen und drohende Gefahren zu reagieren, von den stetig wachsenden Kundenanforderungen ganz zu schweigen. Viele Organisationen gleichen allerdings eher behäbigen Ozeandampfern als Jet-Skis. Die Entscheidungen werden auf der Brücke getroffen, über eine Kommandostruktur als Anordnungen nach unten weitergereicht und kontrolliert. Selbst wenn diese Organisationen eine Richtungsänderung zustande bringen, wirkt sich das entweder zu spät auf das Marktgeschehen aus, oder sie liegen zu weit vom Kurs ab, um im Wettbewerb vorn bleiben zu können.

Ein agiles Unternehmen ist schlank und flink. Die Produktentwickler arbeiten eng mit Unternehmensführung, Management und Kunden zusammen an der Optimierung des Produktwerts. Die Entscheidungsprozesse sind über die gesamte Organisation verteilt, und die Mitarbeiter werden dazu ermutigt, die Initiative zu ergreifen, zu experimentieren, innovative Ideen vorzubringen und ständig zu lernen und besser zu werden. Agile Organisationen reiten auf den Wellen des Wandels, anstatt zum Spielball externer Faktoren zu werden, auf die sie keinen Einfluss haben.

Ein groß angelegter agiler Umbau ist allerdings kein Pappentier, besonders wenn es um die Entwicklung komplexer Produkte geht, die traditionell eine ausführliche Vorausplanung erfordern. Wie baut man eine große Organisation mit fest etablierten Funktionsbereichen zu einer Struktur aus kleinen, eng aufeinander abgestimmten Teams um, ohne das Schiff zum Kentern zu bringen? Diese Frage beantworte ich in diesem Buch.

## Über dieses Buch

---

In den vergangenen zehn Jahren habe ich einigen großen Organisationen geholfen, sich zu agilen Unternehmen zu entwickeln. Die meisten Organisationen, die damit Erfolg haben, durchlaufen denselben dreistufigen Prozess:

1. Betrachtung und Bewertung der besten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen
2. Bestimmung der bestehenden Organisationskultur
3. Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Durchführung umfassender Veränderungen

Bei den Organisationen, die das nicht schaffen, mangelt es keineswegs an ernsthaften Versuchen. Sie scheitern, weil sie agil *handeln*, anstatt agil *sein*. Sie bilden Teams, die alles tun, was agile Teams tun sollen, aber sie funktionieren weiterhin so, wie sie immer funktioniert haben – die Entscheidungen fallen oben, werden über eine Kommandostruktur

nach unten durchgereicht und müssen von den Mitarbeitern befolgt werden. Sie versuchen einfach nicht, ihre *Denkweise* zu ändern. Das führt dazu, dass keine Kultur des wechselseitigen Vertrauens und Respekts entstehen kann, in der Mitarbeiter und Kunden intensiv zusammen an der Entwicklung innovativer Produkte arbeiten. Diese Organisationen sehen zwar aus wie agile Unternehmen, werden aber nie die Früchte der Agilität ernten können.

In diesem Buch beschreibe ich den Umbau zu einem agilen Unternehmen als einen dreigliedrigen Prozess, der dazu führt, dass die Unternehmen sowohl agil *sein* als auch agil *handeln* können:

- ✓ **Agil sein:** Damit ein Unternehmen agil sein kann, muss jeder in der Organisation dasselbe Verständnis davon haben, was das ist und was es soll. Wenn Ihre Teams Agilität verstehen, aber Ihre Führungskräfte und Manager nicht, haben Sie am Ende Teams, die nicht mehr tun als das, was man ihnen sagt, anstatt kreative Lösungen zu entwickeln. Im ersten Teil des Buches erläutere ich die agile Denkweise, beschreibe Agilität auf der Team-Ebene und stelle Ihnen das Simple Lean-Agile Mindset (SLAM) vor, das Ihnen ein übergeordnetes Verständnis davon verschafft, was ein agiles Unternehmen ausmacht.
- ✓ **Agil handeln:** Im zweiten Teil stelle ich Ihnen die besten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen vor – Scaled Agile Framework® (SAFe®), Large-Scale Scrum (LeSS), Disciplined Agile Delivery (DAD), Spotify Engineering Culture, Kanban und Lean. Die meisten Organisationen beginnen ihren agilen Umbau damit, sich für eine dieser Rahmenstrukturen zu entscheiden und sie an ihre konkreten Bedürfnisse anzupassen. Andere entwickeln auf der Grundlage dieser Rahmenstrukturen eigene Ideen für eine auf ihr Unternehmen maßgeschneiderte agile Rahmenstruktur.
- ✓ **Den Umbau durchführen:** Im dritten Teil führe ich Sie durch den Umbauprozess, der Ihr Unternehmen agiler machen soll. Dabei bewerten Sie zunächst die bestehende Unternehmenskultur, entscheiden sich, ob Sie den Umbau von der Spitze (Top-down-Ansatz) oder von unten her (Bottom-up-Ansatz) durchführen wollen, und halten sich dann an meinen Umbauprozess, der insgesamt aus zehn Schritten besteht. (Vergessen Sie jedoch nicht, dass Agilität auf der Unternehmensebene ein laufender Prozess ist, der stetige Verbesserungen mit sich bringt, und keine einmalige Hauruckaktion. Ihr Unternehmen wird sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln.)

## Törichte Annahmen über den Leser

Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensagilität ist die empirische Prozesssteuerung. Die Ausarbeitung detaillierter Pläne ist dabei verpönt und macht auch keinen Sinn. Stattdessen sind die Teams aufgerufen, auf der Grundlage empirischer und datengestützter Entscheidungen »zu denken, zu konstruieren, zu veröffentlichen und im Detail zu verbessern«. Nun machen Sie zwar einen sympathischen Eindruck, aber weil ich Sie nicht persönlich kenne, musste ich mich beim Schreiben dieses Buches auf einige wenige Annahmen stützen:

- ✓ Sie sind wahrscheinlich eine Führungskraft oder ein Manager in einer größeren Organisation und haben vom »agilen Unternehmen« gehört und wollen mehr darüber erfahren. Vielleicht haben Sie sich sogar bereits dazu entschlossen, Ihre Organisation zu

einem agilen Unternehmen umzubauen. (Oder Sie sind ein Mitarbeiter, der Agilität als etwas Erstrebenswertes betrachtet, und wollen andere in Ihrer Organisation darüber aufklären.)

- ✓ Ihr Wissen über Agilität reicht von null bis zur aktiven Mitarbeit in einem agilen Team. Anders ausgedrückt, egal ob Sie viel oder wenig über Agilität wissen, Sie können von diesem Buch profitieren.
- ✓ Sie sind hauptsächlich an Agilität auf der *Unternehmensebene* interessiert und nicht auf der *Geschäftsebene*. Die Unternehmensagilität bezieht sich auf die Produktentwicklung, während Agilität auf der geschäftlichen Ebene eine viel größere Reichweite hat und praktisch die gesamte Organisation durchdringt. Ich gehe zwar in einigen Kapiteln kurz auf die Geschäftsagilität ein, aber im Kern geht es in diesem Buch darum, Agilität dazu zu nutzen, die Produktentwicklung zu optimieren.
- ✓ Sie sind fest entschlossen, in Ihrem Unternehmen die agile Denkweise zu etablieren. Das heißt, Sie sind nicht nur daran interessiert, Ihre Organisation agiler zu machen, sondern wollen auch, dass alle in Ihrer Organisation als autonome, eng aufeinander abgestimmte Teams zusammen an der Entwicklung hervorragender Produkte arbeiten.

## Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Überall in diesem Buch finden Sie neben Textpassagen Symbole, die Sie auf verschiedene Informationen aufmerksam machen. Damit Sie wissen, was Sie erwartet, liste ich diese Symbole hier auf und erläutere sie kurz.



Natürlich möchte ich, dass Sie sich an alles erinnern, was Sie in diesem Buch lesen. Aber wenn das zu viel verlangt ist, dann sollten Sie sich wenigstens an die wichtigen Punkte erinnern, die neben diesem Symbol zu lesen sind.



Ich beschränke mich durchgängig in diesem Buch auf das Wichtigste – was Sie wissen müssen, um den Umbau zu einem agilen Unternehmen erfolgreich durchführen zu können. Wenn ich irgendwo etwas tiefer in ein Thema einsteige, warne ich Sie mit diesem Symbol. Sollten Sie etwas mehr in die Tiefe gehen wollen, lesen Sie weiter. Wenn nicht, können Sie diese Passagen links liegen lassen.



Tipps bieten Insiderwissen. Wenn Sie wissen wollen, wie man etwas besser und schneller machen kann, lesen Sie diese Tipps.



»Oha!« Auch wenn das agile Konzept dazu ermutigt, zu experimentieren und aus Fehlern zu lernen, ist es immer angenehmer, ohne Fehler lernen zu können. Wenn Sie dieses Warnsymbol sehen, sollten Sie Vorsicht walten lassen. Ich habe schon in vielen Organisationen miterlebt, wie entscheidende Fehler den Umbau zum agilen Unternehmen verlangsamt oder gar torpediert haben. Lernen Sie aus den Fehlern *anderer*.

## Wie es weitergeht

---

Natürlich sind Sie eingeladen, dieses Buch von Anfang bis Ende zu lesen, aber es ist grundsätzlich so geschrieben, dass Sie je nach Bedarf hin und her blättern können. Wenn das agile Konzept für Sie etwas ganz Neues ist, empfehle ich Ihnen, zunächst die Kapitel 1 und 2 zu lesen, um sich mit dem Thema vertraut zu machen. Kapitel 3 gehört zwar auch zum Kern, *könnte* aber im Prinzip warten, bis Sie sich die verschiedenen agilen Rahmenstrukturen im zweiten Teil angesehen haben. Kapitel 3 vermittelt einen konzeptionellen Überblick über Unternehmensagilität, der die Gemeinsamkeiten aller Rahmenstrukturen hervorhebt.

Im zweiten Teil stelle ich Ihnen die wichtigsten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen vor. Sie können diese Kapitel in beliebiger Reihenfolge lesen. Ich beschreibe die einzelnen Rahmenstrukturen so, dass Sie sich auf einer guten Informationsgrundlage entscheiden können, was für Sie am besten geeignet ist.

Wenn Sie so weit sind, mit dem Umbau Ihres Unternehmens zu beginnen, sollten Sie den dritten Teil lesen. Weil die Kapitel dort aufeinander aufbauen, sollten Sie zunächst Kapitel 9 und dann die Kapitel 10 und 11 lesen. Kapitel 11 ist das Kernstück dieses Teils, weil es den Zehn-Schritte-Prozess beschreibt, der Ihre Organisation zu einem agilen Unternehmen macht.

In agilen Unternehmen ist es kein Problem, wenn es nicht so läuft, wie es soll, solange Sie daraus lernen und durchhalten. Die Gefahr besteht darin, dass Fehler oft entmutigend wirken. Wenn der Umbau zum agilen Unternehmen nicht den Erwartungen entspricht, ziehen Organisationen daraus oft den Schluss, dass mehr Agilität nicht die richtige Lösung ist, und geben auf. Es ist jedoch in fast allen Fällen so, dass die Verbesserung der Agilität die richtige Lösung *ist* – es hapert nur mit dem Umbauprozess. Sie sollten den Umbau zum agilen Unternehmen deshalb mit der Überzeugung angehen, dass er für Ihr Unternehmen die richtige Lösung ist, solange alle Beteiligten sich die agile Denkweise zu eigen machen. Wenn Hindernisse auftauchen, die unüberwindbar zu sein scheinen, sollten Sie nach Problemen im Umbauprozess Ausschau halten und sich um Lösungen bemühen. Fast immer lassen sich solche Probleme auf Restwiderstände innerhalb der Organisation zurückführen – Leute, die sich (noch) nicht mit der agilen Denkweise anfreunden konnten.