

---

Die agile Denkweise verstehen

---

Unternehmensagilität definieren

---

Unternehmensagilität von Geschäftsagilität unterscheiden

---

Das Unternehmen mit der 1-2-3-Methode umbauen

---

# Kapitel 1

## Agilität: Ein Überblick

**W**enn man sich mit einem komplexen Thema auseinanderzusetzen beginnt, wie es bei der Unternehmensagilität der Fall ist, ist es immer gut, sich zunächst ein breites Verständnis des Themas anzueignen und sich einen Eindruck zu verschaffen, was alles damit zusammenhängt. In diesem Kapitel fliegen wir gewissermaßen in der Vogelperspektive über das agile Unternehmen. Sie lernen das agile Konzept kennen und machen sich ein Bild davon, was Unternehmensagilität ist und was beides im Wesentlichen voneinander unterscheidet. Sie erfahren, wie man ein agiles Unternehmen aufbaut, ohne den üblichen Fehler zu machen zu versuchen, agile Rahmenstrukturen einfach auf die gesamte Organisation hochzuziehen. Und schließlich stelle ich Ihnen ein paar häufig verwendete agile Rahmenstrukturen vor, auf die ich im zweiten Teil dieses Buches genauer eingehe.

## Was ist »agil« und was ist Unternehmensagilität?

Weil Sie ein Buch über agile Unternehmen lesen, nehme ich an, dass Ihnen das Thema nicht unbekannt ist. Ich muss jedoch davon ausgehen, dass die Bandbreite des Verständnisses recht breit ist und es durchaus verschiedene Vorstellungen davon gibt, was »agil« und was »Unternehmensagilität« bedeutet. Ich werde diese beiden Begriffe deshalb in diesem Abschnitt definieren und die wichtigsten Unterschiede zwischen beiden erklären.

## Das Prinzip der agilen Produktentwicklung

Der Agile Alliance zufolge beschreibt der Begriff »agil« »die Fähigkeit, Veränderungen einzuleiten und auf Veränderungen zu reagieren, um in einem unsicheren und turbulenten Umfeld erfolgreich zu sein«. Anstatt sich auf ausführliche und weitreichende Vorausplanungen zu stützen, »erwachsen Lösungen aus der Zusammenarbeit selbstorganisierter, funktionsübergreifender Teams, die sich jeweils auf kontextspezifische Praktiken stützen«. (*Selbstorganisiert* bedeutet, dass sich die Teams selbst managen. *Funktionsübergreifend* bedeutet, dass jedes Team über das Fachwissen und die Fähigkeiten verfügt, die es für seine Arbeit braucht.)

Kleine Teams (meist weniger als neun Mitglieder) werden dazu ermächtigt, zusammenzuarbeiten und Entscheidungen zu treffen, anstatt nach dem traditionellen Modell detaillierten Planungsvorgaben und starren Prozessen unterworfen und auf die Richtungsvorgaben und Zustimmung des Managements angewiesen zu sein. Das Ziel ist, die Managementhürden aus dem Weg zu räumen, die gemeinhin kompetenten Mitarbeitern bei der Erledigung ihrer Arbeit im Weg stehen.



Agile Rahmenstrukturen entwickelten sich zuerst im Kontext der Softwareentwicklung, einem Bereich, der von jeher rasanten Veränderungen unterworfen ist, etwa bei den Nutzerbedürfnissen, im Technologiebereich und bei den Tools und Prozessen, mit denen Softwareentwickler arbeiten. Um weiter effektiv sein zu können, mussten die Entwickler agil sein. Sie mussten Entscheidungen an Ort und Stelle treffen können, anstatt jedes Mal den langwierigen Dienstweg durch die traditionellen Managementstrukturen beschreiten zu müssen.

## Das Agile Manifest

Im Jahr 2001 kam es in der Hotelanlage The Lodge im Skigebiet Snowbird in den Wasatch Mountains in Utah zu einem Zusammentreffen von Softwareentwicklern, in dessen Rahmen darüber diskutiert wurde, warum Unternehmen bei der Entwicklung von Software immer wieder mit Problemen zu kämpfen hatten. Die Teilnehmer repräsentierten einige der neueren Methoden der Softwareentwicklung – Scrum, Extreme Programming, die Crystal Methods und die kontinuierliche Integration. Im Verlauf der Diskussion arbeiteten sie heraus, was all diesen Ansätzen gemeinsam war: Sie waren im Vergleich zu den damals vorherrschenden komplexen Methoden der Softwareentwicklung, etwa dem Rational Unified Process (RUP) von IBM und dem aus dem Produktionsbereich entlehnten Wasserfallmodell, durchgehend schlank. Da die Entwickler damals aber nicht als Gruppe von »Schlankheitsfetischisten« bekannt werden wollten, einigten sie sich darauf, ihre Methode »agil« zu nennen. Zusammen bildeten sie die Agile Alliance.

Das Wort »agil« implizierte, dass Softwareentwickler schnell und flexibel und in der Lage sein mussten, umgehend Kursänderungen umzusetzen, um neue Ideen nutzen, sich veränderten Kundenanforderungen anpassen und aufstrebende Technologien berücksichtigen zu können. In vielen der ersten Artikel und Bücher zum Thema tauchten Zeichnungen von Geparden auf.

Nachdem man sich auf einen Namen für die Arbeitsgruppe geeinigt hatte, entwarfen einige Mitglieder das *Manifesto for Agile Software Development*. Das Agile Manifest, wie es heute genannt wird, bietet einen Einblick in die Denkweise, die hinter dem agilen Konzept steht (das Original können Sie unter [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org) nachlesen):

Wir erschließen bessere Verfahren der Softwareentwicklung, indem wir sie praktizieren und anderen dabei helfen. Aufgrund unserer Erfahrungen schätzen wir

- ✓ **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Tools,
- ✓ **funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation,
- ✓ **Zusammenarbeit mit Kunden** mehr als Vertragsverhandlungen,
- ✓ **Eingehen auf Veränderungen** mehr als Festhalten am Plan.

Die Aspekte rechts haben zwar ihren Wert, aber die links sind uns wichtiger.

Nach der Rückkehr aus den Bergen beschloss die Gruppe, weiter zusammenzuarbeiten. In den folgenden Wochen und Monaten erarbeiteten sie zwölf agile Prinzipien, die ihrer Ansicht nach mit den vier Werten des Agilen Manifests übereinstimmten und als beispielhaft für die Handlungsprinzipien gelten konnten, wie man sie in einer agilen Gruppe erwarten konnte.

## Agile Prinzipien

Die agile Methode fußt auf den folgenden zwölf Prinzipien:

- ✓ Es ist unsere oberste Priorität, unsere Kunden durch eine frühe und kontinuierliche Auslieferung hochwertiger Software zufriedenzustellen.
- ✓ Wir begrüßen Veränderungen der Anforderungen, auch spät in der Entwicklung. Agile Prozesse machen sich Veränderungen zunutze, um den Kunden einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.
- ✓ Wir veröffentlichen Software häufig, in Abständen von zwei Wochen bis zwei Monaten und bevorzugen dabei den kürzeren Abstand.
- ✓ Geschäftsleute und Entwickler müssen im Verlauf des Projekts tagtäglich zusammenarbeiten.
- ✓ Wir bauen Projekte rund um motivierte Individuen auf, geben ihnen die Umgebung und Unterstützung, die sie brauchen, und vertrauen darauf, dass sie es schaffen.
- ✓ Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an das Entwicklungsteam und teamintern weiterzugeben, ist ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- ✓ Funktionierende Software ist die wichtigste Messlatte unseres Fortschritts.
- ✓ Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Sponsoren, Entwickler und Nutzer sollten in der Lage sein, unbegrenzt ein konstantes Tempo beizubehalten.
- ✓ Die stete Beachtung technischer Exzellenz und guten Designs fördert die Agilität.

- ✓ Einfachheit – die Kunst der Maximierung der nicht geleisteten Arbeit – ist unerlässlich.
- ✓ Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entstehen in sich selbst organisierenden Teams.
- ✓ Das Team erörtert in regelmäßigen Abständen, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

## Was es bedeutet, »agil« zu sein

Das agile Konzept ist eine strukturierende Methode zur Steuerung von Softwareentwicklungsprojekten oder anderen Arbeitsabläufen. Es war nie ein einheitliches technisches System zur Entwicklung von Software und sollte es auch nie sein. Es ist eher mit einer leeren Lkw-Ladefläche vergleichbar, auf der sich im Laufe der Zeit neue Ideen ansammeln (nachdem sie sich als praktisch relevant bewährt haben). Kurz nach der Veröffentlichung des Agilen Manifests wurden mehrere Bücher und Artikel auf die Lkw-Ladefläche geladen, die insgesamt als »agil« gelten.

- ✓ Das 2002 erschienene Buch *Test-Driven Development: By Example* von Kent Beck ermutigte Entwickler dazu, darüber nachzudenken, was eine Software leisten würde, bevor sie sich daranmachen, Code zu schreiben.
- ✓ Etwa zur selben Zeit veröffentlichte James Grenning einen Artikel mit der Überschrift »Planning Poker or how to avoid analysis paralysis while release planning« (etwa »Planungspoker oder wie man bei der Veröffentlichungsplanung eine Analyse lähmung verhindert«), um agilen Teams zu helfen, intern abzuschätzen, wie viel Zeit sie für ihre Arbeit brauchen würden.
- ✓ Das 2003 erschienene Buch *Lean Software Development: An Agile Toolkit* von Mary und Tom Poppendieck vertrat die Auffassung, dass sich die Softwareentwicklung die falschen Anregungen aus dem Produktionsbereich holte. Anstatt sich auf die durchgängig einphasige Wasserfallmethode zu stützen, sollten agile Teams ihre Prozesse schlanker gestalten, um ihren Kunden einen maximalen Wert bieten zu können – ein Konzept, das durch den Produktionsprozess von Toyota, das sogenannte Toyota Production System (TPS), inspiriert wurde.
- ✓ Das 2006 erschienene Buch *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* von Esther Derby und Diana Larsen stellte das Konzept und die praktische Durchführung von Team-Retrospektiven vor. Das Buch ist in deutscher Sprache unter dem Titel *Agile Retrospektiven: Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern* erhältlich.
- ✓ In seinem 2010 erschienenen Buch *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business* erklärte David J. Anderson, wie man die Lean-Prinzipien dazu nutzen kann, Arbeitsprozesse zu visualisieren und den Workflow zu maximieren. 2011 erschien der Titel in deutscher Übersetzung als *Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*.

Die in diesen und anderen ähnlichen Büchern vorgestellten Ideen tauchten nicht im ursprünglichen Agilen Manifest auf, auch wenn viele davon Praktiken repräsentieren, die den Autoren des Manifests bekannt waren. Heute betrachten die meisten agilen Teams sie als einen festen Bestandteil ihrer Arbeit. Man kann daraus den Schluss ziehen, dass selbst die Agilität agil ist – in einer unsicheren und turbulenten Umgebung ständigen Veränderungen unterworfen. Wenn Sie agil werden wollen, müssen Sie die akzeptierten Werte, Prinzipien und Praktiken verstehen und dann so anwenden, dass sie für Sie funktionieren, und im Bedarfsfall anpassen. Was für eine Organisation das Richtige ist, muss in einer anderen nicht funktionieren, und die Agilität von morgen sieht möglicherweise ganz anders aus, als sich das die Autoren des Agilen Manifests im Jahr 2001 vorgestellt hatten.

## Agile Rahmenstrukturen

Um ihre Produktentwicklungsprozesse zu unterstützen, nutzen agile Teams verschiedene Methoden, die als »Frameworks« oder Rahmenstrukturen bezeichnet werden. Dazu gehören unter anderem die folgenden:

- ✓ **Extreme Programming (XP):** Ein rund um einen Geschäftsrepräsentanten, den sogenannten »Kunden«, zusammengestelltes Entwicklerteam arbeitet auf der Grundlage bestimmter Grundwerte, zum Beispiel Einfachheit, Kommunikation, Feedback, Mut und Respekt. Mithilfe einer hohen Kundenbeteiligung, enger und intensiver Teamarbeit, schneller Feedbackschleifen und laufender Planung und Tests streben die Teams danach, in kurzen Abständen (meist ein bis drei Wochen) funktionierende Software auszuliefern.
- ✓ **Kanban:** Ein Team nutzt ein »Kanban-Board« (auch Kanban-Tafel genannt), um den Workflow zu visualisieren und nachverfolgen zu können. Das Board strukturiert die Produktentwicklungsstufen in Spalten, etwa mit den Überschriften »anstehend«, »in Arbeit« und »abgeschlossen«. Jedes Arbeitselement wird auf einer »Kanban-Karte« beschrieben (das kann eine Karteikarte oder ein Klebezettel sein) und die Karten dann in der Spalte »anstehend« in der Reihenfolge ihrer Priorität angeordnet. Je nach Auslastung nehmen sich die Teammitglieder Arbeitselemente aus der Spalte »anstehend« und erledigen die jeweiligen Arbeiten. Anschließend wandert die Karte in die Spalte »abgeschlossen«. Das ist das Prinzip, auch wenn eine Kanban-Tafel in der Praxis mehr Spalten haben und insgesamt komplexer aussehen kann. Kanban strebt danach, die in Arbeit befindlichen Elemente (Work in Progress oder WIP) zu minimieren, Engpässe zu verhindern und unnötigen Aufwand zu minimieren und damit die Effizienz zu steigern.
- ✓ **Lean Startup:** Die Lean-Methode folgt dem Motto »Think it, build it, ship it, tweak it« (»Denk es, bau es, bring es auf den Markt, verbessere es«). Dabei werden aus Daten Ideen generiert, die zur Entwicklung von Softwarecode führen. Diese Rahmenstruktur verlangt eine enge Verbindung zu Kunden und häufige Tests, deren Input in einen endlosen Verbesserungskreislauf einfließt.
- ✓ **Scrum:** Ein *Product Owner* stellt eine priorisierte Liste mit Eigenschaften, Fehlerbehebungen und so weiter zur Verfügung, den sogenannten *Product Backlog*. Ein Entwicklerteam arbeitet diese Liste von oben her in sogenannten *Sprints* ab, nachdem dafür jeweils

ein *Sprint Backlog* erstellt wurde. Dabei beschließt das Team, wie die einzelnen Arbeitsschritte umgesetzt werden, und schätzt, wie viel Zeit benötigt wird, um ein auslieferbares Produkt fertigzustellen (meist 30 Tage oder weniger). Das Entwicklerteam trifft sich täglich, um den Fortschritt zu bewerten und offene Frage und Probleme zu diskutieren. Ein sogenannter Scrum Master begleitet das Team unterstützend. Die Zuständigkeiten sind insoweit klar voneinander getrennt, als der Product Owner bestimmt, *was* als Nächstes gemacht werden muss, und das Entwicklerteam erarbeitet, *wie* diese Arbeitsschritte erfolgreich umgesetzt werden.

Mehr über diese agilen Rahmenstrukturen auf der Teamebene erfahren Sie in Kapitel 2.

## Agile Praktiken

Als agile Praktiken bezeichnet man spezifische Anwendungen des agilen Konzepts, in Abgrenzung zu allgemeineren Theorien und Prinzipien. Schauen Sie sich die folgenden Beispiele an:

- ✓ **Planungspoker:** Ein Spiel zur zeitlichen Abschätzung des Product Backlogs. Der Product Owner beschreibt eine Eigenschaft oder Funktion des Produkts, und jeder Spieler (also jedes Teammitglied) zieht eine Karte aus seinem eigenen Stapel, auf der jeweils ein Wert von 1, 2, 3, 5, 8, 20, 40 oder 100 steht – die jeweils geschätzte Zeit für die erforderliche Arbeit. Nachdem alle Spieler eine Karte gewählt haben, drehen sie ihre Karten gleichzeitig um. Wenn alle geschätzten Zeiten gleich sind, gilt dieser Wert als Schätzwert. Wenn nicht, diskutieren die Spieler über die Gründe ihrer Einschätzung, bis sie einen Konsens erreichen oder das Team zu der Überzeugung gelangt, dass mehr Informationen notwendig sind.
- ✓ **Product Backlog:** Eine priorisierte Liste der Arbeitselemente, die abgearbeitet werden müssen, um ein Produkt ausliefern zu können.
- ✓ **Stand-up-Meetings:** Tägliche Treffen, auch *Daily Scrum* genannt, die im Stehen abgehalten werden, um deutlich zu machen, dass sie nicht länger als 15 Minuten dauern dürfen.
- ✓ **User Story:** Eine Beschreibung einer Produkteigenschaft aus der Perspektive der Nutzer, zum Beispiel: »Kunden können mit Kreditkarten, GiroPay oder PayPal bezahlen.«
- ✓ **Work-in-Progress (WIP) Pull Board:** Kanban nutzt ein WIP Pull Board, um den Anteil der sich in Arbeit befindenden Elemente möglichst klein zu halten und die Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern zu fördern. Der Anblick eines sich noch in der Bearbeitung befindlichen Elements auf der Tafel kann ein Team dazu bewegen, das Problem aufzugreifen, zu lösen und damit von der Tafel nehmen zu können. Wichtig ist dabei, dass es sich um ein »Pull« Board handelt. Anstatt dem Team Arbeit »aufs Auge zu drücken« (Push) und damit Verzögerungen auszulösen, ziehen die Teammitglieder die Arbeit an sich heran (Pull), wenn sie bereit und in der Lage dazu sind.



Setzen Sie Agilität nicht mit einer Rahmenstruktur oder einem Bündel agiler Praktiken gleich. Agilität ist vielmehr eine Kultur oder eine gemeinsame Denkweise der Teammitglieder, die Einfluss darauf nimmt, wie diese ihre Arbeit

wahrnehmen, und sich auf die Arbeit des Einzelnen und im Team auswirkt. Es ist viel wichtiger, wenn alle Beteiligten das agile Konzept in gleicher Weise verstehen und schätzen, anstatt sich nur auf ein gemeinsames Vorgehen zu verständigen. Wechselseitiger Respekt, Vertrauen und Innovationsgeist sind viel wichtiger als User Stories und Stand-up-Meetings.

## Das ist Unternehmensagilität

*Unternehmensagilität* ist Agilität für groß angelegte Produkte – meist solche, an denen viele verschiedene Teams innerhalb einer Organisation beteiligt sind, sodass viele verschiedene Abteilungen und Stakeholder koordiniert werden müssen.

Während im Rahmen der agilen Entwicklung normalerweise ein oder zwei Teams an einem Teil eines Produkts arbeiten, sind es bei der Unternehmensagilität unter Umständen Dutzende oder gar Hunderte Teams, die an einer Lösung für das gesamte Unternehmen arbeiten. Wenn so viele Teams an einer einzigen Unternehmenslösung arbeiten, entstehen früher oder später Abstimmungsprobleme und viele Abhängigkeiten. Auch wenn Sie agil bleiben möchten, müssen Sie zunächst einmal von einer einheitlichen Vision ausgehen und ein System zur Verfügung stellen, das den Teams eine effiziente und effektive Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit ermöglicht, damit die Vision Früchte trägt und durch Innovationen weiter verbessert werden kann.

Agile Rahmenstrukturen für Teams, etwa Scrum und Extreme Programming, funktionieren zwar in einem begrenzten Rahmen, können aber ins Chaos führen, wenn man sie in großem Maßstab anzuwenden versucht. Um dieses Problem zu lösen, hat die agile Community eine Reihe von Rahmenstrukturen für agile Unternehmen entwickelt. Diese Systeme helfen bei der Koordinierung der an einem großen Produkt arbeitenden Teams und reduzieren die Anzahl der Abhängigkeiten.



Verwechseln Sie Unternehmensagilität nicht mit Geschäftagilität. *Geschäftagilität* (Business Agility) dehnt das agile Denken auf die gesamte Organisation aus. In diesem Zusammenhang ist auch oft von der »Diffusion IT-basierter Innovationen« die Rede. Die Geschäftagilität umfasst alle Bereiche, auch außerhalb der Produktentwicklung, etwa die adaptive Führung, Organisationsstrukturen, Personalentwicklung und Budget. Dieses Buch konzentriert sich auf die Unternehmensagilität, *nicht* die Geschäftagilität (auch wenn ich am Ende dieses Kapitels einen kleinen Abschnitt zur Geschäftagilität verfasst habe).

Wenn Unternehmensagilität in Ihrem Unternehmen Fuß fassen soll, müssen jedoch alle in Ihrer Organisation die agile Denkweise verinnerlichen. Denn sonst werden die traditionellen Managementpraktiken, die für eine auf Prognostizierbarkeit und Fehlervermeidung abgestellte Kultur typisch sind, mit den agilen Werten der Experimentierfreudigkeit und Innovation kollidieren. Sie werden nicht in den vollen Genuss der Vorteile des agilen Konzepts kommen, wenn Ihre agilen Teams nur das tun, was man ihnen sagt.



Nur wenige Organisationen, die sich selbst als agile Unternehmen betrachten, können tatsächlich darauf verweisen, die agile Kultur und die Denkweise etabliert zu haben. In der Regel ist es so, dass eine Organisation fünf oder sechs

agile Teams hat, die Scrum, Extreme Programming, Kanban oder Lean Startup praktizieren. Die Teams erreichen durchaus gewisse Erfolge – unter Umständen produziert die Organisation hochwertigere Software und die Entwickler sind vielleicht glücklicher –, aber solange die agile Denkweise nicht die gesamte Organisation durchdringt, ist das Unternehmen nicht agil und wird nicht die vollen Vorteile der Unternehmensagilität erlangen können.

## Der Aufstieg der »Unternehmensagilität«

Nachdem sie miterlebt hatten, wie erfolgreich agile Softwareentwicklungsteams waren, begannen sich die Leute in der agilen Community zu fragen, ob das agile Konzept nicht auch für große Organisationen nutzbar gemacht werden könnte, die Unternehmenslösungen entwickelten. Welche Organisation würde schließlich nicht gerne *agiler* sein?

Nun sind große Organisationen nicht gerade von Natur aus flink und behände. Dennoch hat es auch Vorteile, groß zu sein, sosehr das disruptive unternehmerische Engagement überall in der Welt bewundert wird. Große Organisationen betreiben viele interessante Projekte, und ihre Größe, Produktionsmaßstäbe und Bedächtigkeit hat durchaus echte Vorteile. Die Herausforderung besteht darin, solchen Organisationen zu helfen, in den Genuss der Vorteile des agilen Konzepts zu kommen, ohne die aus ihrer Größe erwachsenden Vorteile zu verlieren.

An diesem Punkt kommt die Unternehmensagilität ins Spiel. Als die agile Softwareentwicklung um das Jahr 2007 so richtig in Schwung gekommen war, begann in der agilen Community die Diskussion darüber, wie man schnell arbeitende agile Teams in größere, etablierte Organisationen einführen könnte, indem man »das agile Konzept skalierte«. Zwei frühe Bücher zu diesem Thema waren *Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprises* von Dean Leffingwell (2007) und *Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools For Large-Scale Scrum* von Craig Larman und Bas Vodde (2008; eine deutsche Übersetzung dieses Titels ist 2017 unter dem Titel *Large-Scale Scrum: Scrum erfolgreich skalieren mit LeSS* erschienen). Etwa zur selben Zeit stellte Scott Ambler seinen Agile Unified Process vor, den er dann aber nicht weiterverfolgte, um an der Disciplined Agile Delivery (DAD) zu arbeiten.

Der Begriff der Skalierung war jedoch nie genau zutreffend. Ein agiles Team zu skalieren würde aus dem Team statt eines agilen Geparden ein behäbiges Nilpferd machen. Ein effektiverer und realistischerer Ansatz besteht darin, den optimalen Bereich zwischen flinken Teams und dem langsamen und bedächtigen Unternehmen zu finden. Zur selben Zeit, als Organisationen darauf aus waren, agiler zu werden, begann die Unternehmenssoftware für den Erfolg der Organisationen eine immer größere Rolle zu spielen. Daraus ergab sich für große Organisationen notwendig, dass ihre Softwareentwicklungsteams agiler werden mussten. Auf der anderen Seite brauchten sie aber auch eine Pufferzone zwischen Agilität und dem Rest des Unternehmens.

Die Umbauinitiativen zu agilen Unternehmen regten neue Artikel und Bücher an, und Berater begannen, sich in diesem Bereich zu spezialisieren – ein neues Genre war entstanden. Es dauerte nur ein paar Jahre, bis die Zahl der Leute, die laut ihrem LinkedIn-Profil »Agile Coaches« waren, von einigen Hundert auf Zehntausende in die Höhe schoss, weil der Bedarf an Experten, die großen Unternehmen beim Umbau zu agilen Unternehmen helfen sollten, extrem anstieg. Viele Autoren mit Ideen zur Skalierung des agilen Konzepts begannen damit, ihre eigenen

Rahmenstrukturen für agile Unternehmen zu entwickeln. Diese Rahmenstrukturen breiteten sich aus wie Diät- und Fitnessprogramme. Die großen Organisationen konnten sich an diesen Paketlösungen gar nicht sattkaufen.

Diese Rahmenstrukturen waren so verlockend, dass sich 2016 bereits die Hälfte aller Umbauinitiativen zu agilen Unternehmen auf eines davon stützte (oder es ernsthaft erwogen). Nur ein gutes Viertel dachte darüber nach, eine eigene Rahmenstruktur zu entwickeln. Etwas über die Hälfte der Unternehmen, die mit einer agilen Rahmenstruktur für Unternehmen arbeiteten, entschied sich für eine der wichtigsten fünf Rahmenstrukturen, die ich in diesem Buch aufgreife: Scaled Agile Framework® (SAFe®), Large-Scale Scrum (LeSS), Disciplined Agile Delivery (DAD), Spotify Engineering Culture oder Kanban und Lean.

Aber auch die Organisationen, die ihre eigenen agilen Rahmenstrukturen entwickeln, nutzen oft eine dieser vorgefertigten Rahmenstrukturen als Vorlage. Man kann also sagen, dass es zwar kein Standardmodell einer agilen Rahmenstruktur für Unternehmen gibt, aber dass sich ein Konsens herauskristallisiert, welche Ideen sich bewährt haben und als Standard gelten können.

## Ein Blick auf beliebte agile Rahmenstrukturen für Unternehmen

Nicht anders als für die Funktionsweise von Teams, die nach dem agilen Konzept arbeiten, stehen auch für agile Unternehmen eine Reihe Rahmenstrukturen zur Wahl, die eine Richtung vorgeben, wie Teams gemeinsam an Unternehmenslösungen arbeiten. Zurzeit gibt es etwa ein Dutzend etablierter Rahmenstrukturen, die jeweils einem anderen Ansatz folgen. Zusammengenommen bilden diese Methoden eine Art Selbstbedienungstheke, aus der sich Organisationen – je nach ihrer bestehenden Kultur und der angestrebten Kultur – das für sie am besten Geeignete herauspicken können.

Im Folgenden finden Sie die fünf beliebtesten Rahmenstrukturen kurz umrissen:

- ✓ **Disciplined Agile Delivery (DAD):** Als Prozessentscheidungsstruktur fordert DAD dazu auf, bestimmte Entscheidungen an verschiedenen Punkten der Produktentwicklung zu treffen, ohne dabei einen spezifischen Prozess vorzuschreiben, dem man folgen muss, um zum agilen Unternehmen zu werden. Anstatt einen Prozess vorzugeben, bietet die Rahmenstruktur allgemeine Anleitung an. Grob skizziert sieht das etwa so aus: »Hier sind die Ziele, und hier haben wir einige Methoden, mit denen man diese Ziele erreichen kann, und dazu haben wir Ratschläge, wie man die beste Methode für sich auswählt.« Sie können selbst unter den verschiedenen Rahmenstrukturen und Praktiken wählen, einen spezifischen Mix erstellen oder eigene entwickeln. (Mehr dazu können Sie in Kapitel 6 nachlesen.)
- ✓ **Large-Scale Scrum (LeSS):** Diese Rahmenstruktur umfasst viele Elemente, mit denen Scrum-Teams arbeiten, etwa die Sprint-Planung, Backlogs (priorisierte Listen mit Arbeitselementen), Sprints (die grundlegenden Entwicklungseinheiten, an deren Ende eine weitere Iteration des Produkts steht), tägliche Stand-up-Meetings und eine Sprint-Retrospektive (ein Treffen zur Nachbearbeitung). Der Hauptunterschied zwischen LeSS

und Scrum ist, dass bei LeSS mehrere Teams in verschiedenen »Spuren« an verschiedenen Sprints arbeiten, wobei gelegentlich auch eine Koordinierung der verschiedenen Spuren notwendig ist und Kooperationen möglich sind. (Einzelheiten dazu erfahren Sie in Kapitel 5.)

- ✓ **Lean Product Delivery:** Ein System zur Reduzierung von Verlusten bei Produkten und Prozessen, das alles Unnötige eliminiert, darunter überflüssige Schritte (in einem Prozess) und Funktionen (bei einem Produkt), die für den Kunden keinen Wert schaffen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Verlustminimierung und der Wertmaximierung. (Kapitel 8 beschäftigt sich ausführlicher mit diesem System.)
- ✓ **Kanban:** Bei diesem System nehmen sich die Teammitglieder Arbeitselemente von einer Liste priorisierter Arbeitselemente auf der Kanban-Tafel und arbeiten diese je nach ihren verfügbaren Kapazitäten ab. Mit Kanban-Karten wird angezeigt, wann ein Arbeitselement so weit ist, dass es in die nächste Prozessstufe übernommen werden kann. Sollten sich im Verlaufe eines Prozesses Kanban-Karten an einem Punkt ansammeln, weist das auf einen Engpass hin, der behoben werden muss. Das Hauptaugenmerk liegt bei Kanban auf einem stetigen und reibungslosen Workflow. (Mehr dazu können Sie in Kapitel 8 nachlesen.)
- ✓ **Scaled Agile Framework (SAFe):** Eine Zusammenstellung von Rahmenstrukturen, Prinzipien und Praktiken, die darauf ausgerichtet sind, die besten Elemente des Top-down-Managements mit den besten Elementen des agilen Konzepts zu kombinieren. Dabei werden Teams aus Teams gebildet (sie werden dann »agile release trains« oder ARTs genannt) oder gar Teams aus solchen Team-Teams (sogenannte »solution trains«), um die Unternehmensvision umzusetzen. SAFe gehört zu den komplexeren Rahmenstrukturen, bei der zahlreiche Prozesse, Ebenen, Funktionen und Tools zur Entwicklung und Umsetzung einer Lösung eingesetzt werden. (Mehr dazu können Sie in Kapitel 4 nachlesen.)
- ✓ **Spotify Engineering Culture:** Eine Mischung aus agilen Rahmenprogrammen und Praktiken, die in einer ausgeprägten Kultur des gegenseitigen Respekts und Vertrauens und der Innovation verankert ist. Die Teams (»Squads« genannt) und Team-Teams (»Tribes« genannt) werden dazu ermutigt, ungehemmt zu experimentieren, häufig Produkte zu veröffentlichen und ihre Produkte und Prozesse im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zu verfeinern. Fehler werden nicht bestraft, sondern als Lernchancen geschätzt, um die Teams zum Experimentieren zu ermuntern. (Weiter Einzelheiten dazu können Sie in Kapitel 7 nachlesen.)

## So viel Agilität praktizieren, wie die Organisation verträgt

Einige dieser agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen, vielleicht mit Ausnahme der DAD und der Spotify Engineering Culture, haben den Nachteil, dass sie dazu neigen, den Unternehmensumbau zum »Produkt« zu machen (soll heißen, sie greifen ein Konzept wie das agile auf und machen daraus eine vorgefertigte Lösung). Das ist so, als wenn Sie einen Anzug von der Stange kaufen, obwohl Sie eigentlich etwas Maßgeschneidertes brauchen.

Die Lösung von der Stange passt nicht wirklich dazu, wie die meisten Übergänge zu agilen Unternehmen über die Bühne gehen. Es gibt keinen Tag, an dem Sie die agile Ziellinie überqueren. Ihre Organisation wird nie einen agilen Endzustand erreichen. Das Ganze ist eher mit einem Fitnessprogramm vergleichbar: Sie versuchen, diese neuen Ideen in Ihre bisherige Arbeitsweise zu integrieren. Das ist ein langer Prozess voller kleiner Anpassungen und kontinuierlicher Verbesserungen. Stellen Sie es sich einfach so vor: Sie muten Ihrer Organisation immer gerade so viel agiles Konzept zu, wie sie gerade vertragen kann. Entscheidend ist, wie gut Ihre Organisation auf Veränderungen reagiert.



Bevor Sie daran denken können, an welchem Punkt der agilen Skala Sie landen wollen, müssen Sie sich vergewissern, wo Sie aktuell stehen. Wie viel Veränderung kann Ihre Organisation aushalten? Man könnte das mit einem Raum vergleichen, in den nur eine bestimmte Menge Möbel passt. Wenn Ihre Organisation nur mit kleinen Veränderungen zurechtkommt, sollten Sie fürs Erste vielleicht nur die allerwichtigsten agilen Praktiken umzusetzen versuchen.



Versuchen Sie nicht, zu früh zu große Veränderungen einzuführen. Viele agile Rahmenstrukturen für Unternehmen verlangen mehrere größere Veränderungen zur gleichen Zeit. Man hofft natürlich immer, dass eine Organisation große Veränderungen wegsteckt und man schnell in den Genuss der Vorteile des Umbaus kommt. Wenn Sie jedoch zu viele Veränderungen zu schnell umzusetzen versuchen, wird Ihre Organisation wahrscheinlich zurückzucken, besonders wenn sie eine geringe Veränderungstoleranz hat. Erwägen Sie ein abgestuftes Vorgehen. Fangen Sie mit ein paar Teams an, begutachten Sie die Ergebnisse und bauen Sie auf Ihren Erfolgen auf. Entwickeln Sie die angestrebte Kultur in einem begrenzten Bereich Ihrer Organisation. Wenn sie erfolgreich ist, wird sie sich ausbreiten, sofern Sie eventuelle Hindernisse aus dem Weg räumen.



Große Organisationen haben gewöhnlich eine gewisse Veränderungstoleranz. Sie bestimmt, wie viel Veränderung sie ohne großes Murren verdauen können. Wenn Sie die Fähigkeit zur Veränderung bei den Beteiligten überstrapazieren, wird der Umbau wahrscheinlich zum Stillstand kommen. Es werden zwar alle weiterarbeiten, aber Sie sollten keine weiteren Fortschritte auf dem Weg der Veränderung erwarten.

## Ein Fehlversuch

Ich habe früher einmal für eines der größten Einzelhandelsunternehmen der USA gearbeitet. Das Unternehmen verkaufte Produkte für die Bau- und Renovierungsbranche und gehörte aufgrund seiner speziellen Arbeitsweise zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen weltweit. Es war kein Hightechunternehmen, aber es musste sich auch auf Technologie stützen, um auf der Ebene der Organisation weiter wachsen zu können.

Die Verantwortlichen entschieden sich für die Lösung, alle Manager in der IT-Abteilung durch Manager aus Hightechunternehmen zu ersetzen. Zu den ersten Veränderungen, die von diesen Managern ins Auge gefasst wurde, was der Umbau zu einem agilen Unternehmen.

In der Organisation wimmelte es von Projektmanager und Geschäftsanalysten, von denen viele in der Baubranche zu Hause waren und Software genauso betrachteten wie jedes andere Bauprojekt. Sie waren daran gewöhnt, detaillierte Pläne auf dem Tisch zu haben und dafür zu sorgen, dass es keine Überraschungen gab. Kalkulierbarkeit war ihnen wichtiger als Innovation.

Als die neuen Manager das Konzept der Unternehmensagilität einzuführen begannen, dachten die Geschäftsanalysten und Projektmanager, dass dies nur im völligen Chaos enden konnte. Aber niemand wollte öffentlich als Bremsklotz bezeichnet werden, der sich der Entwicklung in den Weg stellte. Schließlich hatte die Organisation gerade viele seiner langjährigen IT-Manager in die Wüste geschickt. Stattdessen nahmen sie eine Reihe symbolischer Veränderungen vor. Sie gaben sich andere Stellenbezeichnungen, die eher nach agilen Funktionen klangen, und hielten ihre Treffen im Stehen ab. Substanzielle Änderungen wurden dagegen nicht vorgenommen. Ein paar Jahre später wanderten die frustrierten IT-Manager zu anderen Organisationen ab, und das Einzelhandelsunternehmen arbeitete nach dem gewohnten Schema weiter.

Was sagt uns das? Wenn Sie in einer Unternehmensorganisation größere Veränderungen durchführen wollen, müssen Sie zunächst Veränderungen in den Köpfen der Mitarbeiter bewirken.

## Unternehmensagilität in drei nicht so einfachen Schritten erreichen

Wenn Sie Ihr Unternehmen zu einem agilen Unternehmen umbauen wollen, halten Sie sich am besten an die folgenden drei Schritte:

1. Schauen Sie sich die besten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen genau an.
2. Machen Sie sich die bestehende Kultur Ihrer Organisation bewusst.
3. Entwickeln Sie eine Strategie für die Umsetzung signifikanter und substanzieller Veränderungen.



Dieser Drei-Schritte-Prozess ist nicht einzigartig für den Umbau zum agilen Unternehmen. Er umfasst im Prinzip das, was bei jeder Umsetzung weitreichender Veränderung in einer Organisation üblich ist. Zunächst muss man die Veränderungen, die man beabsichtigt, so gut wie möglich verstehen. Dann muss man genau wissen und verstehen, in welche Umgebung man diese Veränderungen einführt. Und schließlich muss man sich darüber klar werden, wie man diese Veränderungen in dieser Umgebung durchführt.

### Schritt 1: Durchsicht und Bewertung der besten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen

Der erste Schritt auf dem Weg zum agilen Unternehmen ist, sich klarzumachen, was es bedeutet, agil zu sein, und ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie verschiedene Ausprägungen

des agilen Konzepts aussehen. Es ist nun einmal so, dass es unzählige Möglichkeiten gibt, Agilität in ein Unternehmen einzuführen, so wie man beispielsweise auch verschiedene Gesundheits- und Fitnessprogramme nutzen, Programme miteinander kombinieren oder ein eigenes Programm entwickeln kann, um gesund und fit zu werden.

Ein guter Ausgangspunkt ist, sich zunächst die besten agilen Rahmenstrukturen für agile Unternehmen genauer anzuschauen, die im zweiten Teil dieses Buches beschrieben werden: SAFe, LeSS, DAD, Spotify Engineering Culture, Kanban und Lean. Zusammen bieten sie mehrere Rahmenstrukturen und umfassen zahlreiche agile Prinzipien und Praktiken. Schon durch die genauere Betrachtung der verschiedenen Rahmenstrukturen werden Sie beginnen, eine agilere Denkweise zu entwickeln und den vollen Umfang der Unternehmensagilität wahrzunehmen.



Wenn Sie sich die agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen im zweiten Teil dieses Buches anschauen, sollten Sie versuchen zu verstehen, welche Denkweise jeweils dahintersteht. Denn wenn Sie verstehen, was die Entwickler der einzelnen Rahmenstrukturen dachten und welche Probleme sie zu lösen versuchten, werden Sie besser darauf vorbereitet sein, die richtigen Entscheidungen für Ihre Organisation zu treffen. Damit will ich nicht sagen, dass eine agile Rahmenstruktur von der Stange nicht funktionieren könnte, aber Sie sollten sich die Möglichkeit offenhalten, sie auf Ihre Organisation zuzuschneiden. Keine Rahmenstruktur ist als Lösung für alle gedacht.

## Schritt 2: Die bestehende Kultur der Organisation identifizieren

Einer der häufigsten Gründe, warum die Umbaubemühungen von Organisationen scheitern, ist die fehlende Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur. Dieses Problem ist besonders hartnäckig, wenn eine fest verankerte traditionelle Managementmatrix versucht, agiler zu werden. Das ist nicht verwunderlich, denn ein starkes Management wird immer Probleme damit haben, dass sich das agile Konzept auf selbstorganisierte Teams stützt.

Es ist nicht etwa so, dass Organisationen die Unternehmenskultur absichtlich ignorieren. Sie haben sie so verinnerlicht, dass sie niemandem mehr besonders auffällt. Man kann das mit der Luft vergleichen, die uns umgibt. Die Luft fällt uns erst auf, wenn eine Kaltfront Einzug hält. Unsere Kultur fällt uns erst auf, wenn sie mit einer anderen Kultur in Berührung kommt und die kulturellen Unterschiede auffallen. Es kann also sein, dass Ihnen Ihre Unternehmenskultur erst bewusst wird, wenn Sie versuchen, eine andere Kultur einzuführen.

Ich möchte nicht, dass Sie, wie viele andere, den Fehler machen, Ihre bestehende Kultur zu ignorieren. Schauen Sie sich genau um und machen Sie sich Ihre Unternehmenskultur bewusst, bevor Sie versuchen, sie zu verändern. Im Folgenden beschreibe ich vier verbreitete Ausprägungen von Unternehmenskulturen:

- ✓ **Kollaborationskultur:** Die häufig in Schulen und Bildungsorganisationen anzutreffende Kollaborationskultur wird nach Art eines Familienunternehmens geführt. Die Anführer treffen Entscheidungen, stellen Teams zusammen und begleiten andere unterstützend. Manager arbeiten wie eine Freundesgruppe eng zusammen. Je näher man der

Unternehmensspitze steht, desto mehr Autorität hat man. Diese Organisationen stehen Veränderungen in der Regel offener gegenüber als solche mit einer Kontroll- oder Kompetenzkultur und sind deshalb oft eher bereit, die agile Denkweise auf Unternehmensebene zu übernehmen. Allerdings fällt es der Führung von Unternehmen mit Kollaborationskultur oft schwer, den Teams Entscheidungen zu überlassen.

- ✓ **Kompetenzkultur:** Hier steigen die fähigsten Mitarbeiter an die Spitze auf, werden Manager und definieren und delegieren Aufgaben. Eine Meritokratie. Der Managementstil ist aufgabenorientiert. Es geht stets darum, wer die jeweilige Aufgabe am besten erledigen kann. Die sich in einer Kompetenzkultur bewegendende Leute entwickeln sich oft zu Spezialisten in ihrem Fachbereich, weil Expertentum geschätzt und belohnt wird. Wer sich in mehr als einem Bereich besonders hervortut, muss damit rechnen, so mit Aufgaben eingedeckt zu werden, dass es schnell zu viel wird. Also spezialisiert man sich besser. Die Mitarbeiter neigen dazu, ihr Wissen nicht mit anderen zu teilen, weil sie dadurch riskieren, einen Teil ihrer Autorität zu verlieren.
- ✓ **Kontrollkultur:** Diese Kultur ist autoritär. Alpha-Manager geben die Richtung vor, und Beta-Manager folgen ihnen auf dem Fuß. Die Führung ordnet an und verlangt Folgsamkeit. Nur wenige Einzelpersonen in der Organisation sind entscheidungsbefugt. Die anderen müssen Zustimmung oder Genehmigungen einholen. Das sorgt dafür, dass diese Organisationen nur träge auf Veränderungen reagieren können. Solche Organisationen bevorzugen Ordnung und Sicherheit und stützen sich auf umfassende Managementsysteme, die für prognostizierbare Ergebnisse sorgen.
- ✓ **Kultivationskultur:** Die Grundpfeiler dieser Kultur bilden das Wachstum und die Entwicklung der Mitarbeiter. Die Manager sind darauf aus, Leute in die Organisation aufzunehmen, sie zu halten und dann aufzubauen. Charismatische Personen steigen schnell auf, und Generalisten kommen überwiegend gut zurecht. Diese Organisationen sind in der Regel demokratischer angelegt und eignen sich eher für die Einführung der agilen Denkweise. Allerdings kann die Entscheidungsfindung recht langsam voranschreiten, weil in großen Gruppen immer ein Konsens angestrebt wird.



Überlegen Sie, sich für eine Rahmenstruktur zu entscheiden, die Ihrer aktuellen Unternehmenskultur näher liegt als die von Ihnen angestrebte, damit Sie die Veränderungstoleranz Ihrer Mitarbeiter nicht überstrapazieren. Manche Rahmenstrukturen sind sehr viel agiler als andere. Die Methode von Spotify beispielsweise erlaubt den Teams sehr viel Autonomie. Es mag sein, dass Ihnen genau das auch für Ihre Organisation vorschwebt, aber die Spotify-Methode funktioniert bei Spotify, weil es sich nicht um eine besonders große Organisation handelt. Spotify hat von Anfang an eine Kultur der Zusammenarbeit gepflegt und seine Produktarchitektur so umgebaut, dass sie modularer ist. So kann ein Squad an einem Produktmerkmal arbeiten, ohne diese Arbeit in die zahlreicher anderer Squads und Tribes eingliedern zu müssen. Wenn Ihre Organisation eine ausgeprägte Kontrollkultur hat, könnte ein Sprung zur Spotify-Methode ähnlich herausfordernd sein wie der Versuch, mit einem Motorrad über den Grand Canyon zu springen.

SAFe könnte da die bessere Wahl sein, weil diese Rahmenstruktur mehr Praktiken mit Entscheidungen von oben nach unten vorsieht. Das ermöglicht mehr Agilität und hat für die Manager den Vorteil, dass sie überwiegend alles im Blick und die Zügel in der Hand behalten.



Eine Organisation kann auch in mehrere Kategorien fallen. So können die Ingenieure mehr von einer Kompetenzkultur motiviert sein, während in der Marketingabteilung eher die Kultivationskultur vorherrscht.

Der bekannte Managementberater Peter Drucker meinte einmal, dass die Kultur die Strategie zum Frühstück verspeist. Das gilt sicher für die Unternehmensagilität. Welche Strategien Sie auch immer für den Umbau Ihrer Organisation zum agilen Unternehmen wählen, sie werden nicht zum Erfolg führen, wenn sie nicht eine Kultur unterstützen, die Wert auf Menschen, Respekt, Vertrauen und Innovation legt.

### Schlechte Wahl, schlechtes Ergebnis

Ich habe einmal in einer Organisation mit einer ausgeprägten Kompetenzkultur gearbeitet. Das Management bestand aus Ingenieuren, die sich ohne Probleme von anderen Ingenieuren überzeugen ließen. Alle versuchten angestrengt, ihr Expertenwissen für sich zu behalten. Jeder Einzelne wusste, dass seine Kompetenz seine Position und Autorität in der Organisation steigerte.

Diese Kompetenzkultur erschwerte die Zusammenarbeit in Teams. Alle wollten Superhelden sein und zeigen, dass sie es waren, die den Rest des Teams mittrugen. Niemand wollte zusammenarbeiten oder Informationen mit den anderen Teammitgliedern teilen. Niemand wollte über den Tellerrand hinaus etwas Neues lernen. Man lernte nur mehr über das, was man sowieso schon wusste. Dazu machten alle Überstunden, um ihr Engagement für das Produkt zu zeigen. Es lief letzten Endes darauf hinaus, dass die Unternehmensführung den agilen Umbau aufgeben musste. Es war einfach nicht möglich, die auf Zusammenarbeit fußenden Teams zu bilden, die für die Verbesserung des Produkts notwendig gewesen wäre.

Hätte sich das Unternehmen für Kanban entschieden, wären die Erfolgsaussichten besser gewesen. Das hätte ermöglicht, den Workflow abzubilden und den Wert der Zusammenarbeit subtiler zu etablieren. Es hätte darüber hinaus dazu beigetragen, den Workflow zu visualisieren und transparent zu machen, wie viel Zeit verloren ging, wenn die Mitarbeiter sich nicht in mehreren Bereichen weiterbildeten.

## Schritt 3: Eine Strategie für die Durchführung großer Veränderungen entwickeln

Beim Nachdenken über Ihre Strategie für die Durchführung umfassender Veränderungen gilt es, den optimalen Bereich zwischen akzeptablen und unakzeptablen Veränderungen innerhalb des Unternehmens zu finden, wie es Abbildung 1.1 zeigt. Das ist eher eine Kunst als eine Wissenschaft. Identifizieren Sie Bereiche, in denen Sie Veränderungen sehen wollen, und Bereiche, in denen Sie wahrscheinlich auf Widerstand stoßen werden. Versuchen Sie zu verstehen, warum Sie in bestimmten Bereichen auf Widerstand stoßen könnten. Ihre Organisation hat sich wahrscheinlich aus guten Gründen zu einer bestimmten Unternehmenskultur hin geneigt. Bedenken Sie das, wenn Sie entscheiden, ob und wie ein Bereich geändert werden muss. Wenn ein bestimmter Bereich aus guten Gründen weniger agil ist, könnte es besser sein, es dabei zu belassen.



**Abbildung 1.1:** Der optimale Bereich für Veränderungen

Sobald Sie diesen Bereich gefunden haben (und die Bereiche, die auf der einen oder anderen Seite danebenliegen), sind Sie so weit, mit der Übernahme der gewählten agilen Rahmenstrukturen, Prozesse und Prinzipien zu beginnen.

## Top-down- oder Bottom-up-Strategie

Wenn Sie so weit sind, die ersten Schritte auf dem Weg zur Unternehmensagilität zu gehen, stehen Ihnen im Grunde zwei Strategien für die Umsetzung großer Veränderungen zur Wahl:

- ✓ **Fearless Change:** Der sogenannte »Fearless Change« (der Begriff wurde durch das Buch *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas* von Mary Lynn Manns und Linda Rising geprägt; deutsch etwa: Veränderungen ohne Angst) ist eine Bottom-up-Methode, die von einigen wenigen Mitarbeitern vorangetrieben werden kann. Diese Strategie funktioniert meist besser in Kompetenz-, Kultivations- und Kollaborationskulturen. Es spricht einiges dafür, dass sie in kleineren, neueren Organisationen besser funktioniert, die noch keine fest etablierten Hierarchien aufweisen.
- ✓ **Kotter-Modell:** Ein Acht-Stufen-Top-down-Prozess, der von einem Change Manager vorangetrieben wird. Das kann jemand aus den eigenen Reihen oder ein externer Berater sein. Das Kotter-Modell funktioniert in der Regel besser in Kontrollkulturen – die bei großen Organisationen mit ausgeprägten Hierarchien am häufigsten vorkommende Kultur.

In Kapitel 10 können Sie mehr über diese beiden Optionen erfahren.



Welche Strategie Sie auch immer wählen, halten Sie auf jeden Fall nach Gelegenheiten für kleinere realistische Veränderungen Ausschau. Versuchen Sie nicht, Ihrer Organisation das ganze Veränderungspaket in einem Ruck aufzuzwingen,

sondern gewinnen Sie den Krieg nach und nach, Schlacht für Schlacht. Pflücken Sie zuerst die niedrig hängenden Früchte. Sie können den Ball langsam ins Rollen bringen, indem Sie Ihren Teams gemeinsame Arbeitsräume geben und ihnen Schulungen in agilen Praktiken anbieten. Nutzen Sie sich entwickelnde Erfolgsdynamik und bauen Sie die agile Unternehmenskultur weiter auf.

## Ihren Plan skizzieren

Nachdem Sie gründlich durchdacht haben, welche Vorgehensweise für Sie wahrscheinlich am besten funktionieren wird, sollten Sie Ihren Plan skizzieren. Im Verlauf der Entwicklung eines Change-Management-Plans werden Sie wahrscheinlich am Ende eine merkwürdige Kombination aus allgemeinen und spezifischen Elementen auf dem Tisch liegen haben. Es wird spezifische Termine geben, wann Sie echte Veränderungen erwarten. Vielleicht haben Sie das konkrete Ziel, dass alle Ihre Geschäftsanalysten zusammen mit Ihrem Team in einem gemeinsamen Büro sitzen. Aber dann brauchen Sie allgemeine Richtlinien, wie Sie dieses Ziel erreichen wollen. Möglicherweise entscheiden Sie, dass alle, die in diesem Büro gemeinsam arbeiten sollen, ein intensives Coaching erhalten, das ihnen die Vorteile eines gemeinsamen Arbeitsraums bewusst macht. Es könnte aber auch einfach nur darauf hinauslaufen, dass Schreibtische umgestellt werden.

Diese Kombination spezifischer und allgemeiner Elemente verleiht Ihrem Plan genug Struktur, um nützlich zu sein, aber auch ausreichend Flexibilität, die den Teams ermöglicht, sich anzupassen. Kein Change-Management-Plan wird im Verlauf der Umsetzung so bleiben, wie er war. Er wird sich immer verändern, und das ist völlig in Ordnung. Der Trick besteht darin, gerade genug Zeit in die Planung zu investieren, dass Ihre Organisation agiler wird, aber nicht so viel, dass die Zeit für die Umsetzung zu knapp bemessen ist und der Plan so restriktiv wird, dass er die agile Denkweise untergräbt.

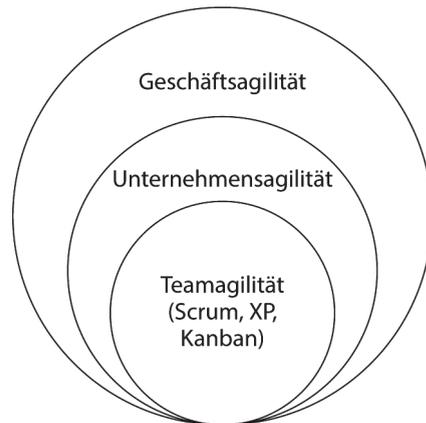
## Die Bühne für die Geschäftsagilität vorbereiten

Es zeichnet sich bei den Unternehmen ein wachsender Trend ab, die Unternehmensagilität von der Produktentwicklung auf die gesamte Organisation auszudehnen, um *Geschäftsagilität* zu erreichen. Dabei geht es im Wesentlichen um »agiles Management« – agile Ideen, die sich in der Produktentwicklung bewährt haben, sollen dazu genutzt werden, die gesamte Organisation voranzubringen. Geschäftsagilität bedeutet, jeden einzelnen Bereich einer Organisation zu »agilisieren«.

Man kann sich die Beziehungen zwischen Teamagilität, Geschäftsagilität und Unternehmensagilität am besten vor Augen führen, indem man sie als drei Ebenen der Umsetzung des agilen Konzepts betrachtet (siehe Abbildung 1.2):

- ✓ **Teamagilität:** Sie haben ein oder zwei agile Teams, die an einem Teil eines größeren Produkts arbeiten. In Kapitel 2 stelle ich Ihnen die verschiedenen Rahmenstrukturen, Prinzipien und Praktiken vor, die auf der Teamebene für Agilität sorgen, darunter Scrum und Extreme Programming.
- ✓ **Geschäftsagilität:** Die gesamte Organisation übernimmt die agile Denkweise und ein Bündel agiler Prinzipien, die allen Mitarbeitern als Leitfaden bei ihrer unabhängigen Zusammenarbeit dienen.

- ✓ **Unternehmensagilität:** Sie haben Dutzende oder Hunderte agile Teams, die gemeinsam an einem einzelnen großen Produkt arbeiten – ein Unternehmensprodukt. Manche agilen Rahmenstrukturen sind einfach nur Erweiterungen der agilen Teammethoden. SAFe beispielsweise ist im Grunde Scrum, nur mit mehr Scrum-Teams und zusätzlichen Funktionen und Strukturen für die Koordinierung.



**Abbildung 1.2:** Die drei Ebenen der Agilität

Ganz allgemein bezieht sich die Geschäftsaagilität auf alle Bereiche, einschließlich derer außerhalb der Produktentwicklung, wie etwa adaptive Führung, Organisationsgestaltung und Budgetplanung. Die robusteren Rahmenstrukturen, darunter auch SAFe, bieten Berührungspunkte mit diesen Bereichen, bieten aber kaum Anhaltspunkte, die Ihnen helfen könnten, das agile Konzept in diese Bereiche auszudehnen. Das erinnert ein wenig an antike Landkarten, auf denen nicht erschlossene Landstriche mit einem Drachen und der Aufschrift »hic sunt dracones« (hier gibt es Drachen) versehen wurden. Diese Rahmenstrukturen deuten an, dass zur Agilität auch Veränderungen in anderen Bereichen notwendig sind, beschreiben diese Veränderungen aber nicht explizit und bieten auch keine Anleitung, wie man diese Veränderungen durchführt.



Widerstehen Sie dem Drang, alle drei Kreise auf einmal in Angriff zu nehmen. Fangen Sie mit ein paar agilen Teams an. Erst wenn diese Teams erfolgreich arbeiten, sollten Sie das Konzept der Unternehmensagilität auf ein größeres Produkt anwenden. Sollte auch die Entwicklung einer Unternehmenslösung mit mehreren agilen Teams erfolgreich verlaufen, können Sie beginnen darüber nachzudenken, Ihre gesamte Organisation mithilfe agiler Methoden umzukrempeln. Versuchen Sie das jedoch nicht, solange Sie keine bewährte Strategie für die Entwicklung von Unternehmenslösungen haben.



Unternehmensagilität ist *nicht* Geschäftsaagilität. Im Zentrum der Unternehmensagilität steht die Entwicklung eines auslieferungsfähigen Produkts. Alle Veränderungen, die Sie an Ihrer Organisation in Bezug auf Rahmenstrukturen, Funktionen, Prozesse und Praktiken vornehmen, sollten eng auf den Bereich der Produktentwicklung begrenzt sein. Alle Veränderungen, die Sie auf die gesamte Organisation oder die organisatorische Unternehmensführung bezogen durchführen, werden den Bereich der Unternehmenskultur und der Denkweisen betreffen – um die Empfänglichkeit der Manager für die agile Denkweise zu erhöhen

und ihre Unterstützung für die umfassenden Veränderungen der Produktentwicklung zu gewinnen. Konzentrieren Sie sich auf die Entwicklung besserer Produkte und nicht auf die Entwicklung einer besseren Organisation. Mit einiger Sicherheit werden Erfolge in der Produktentwicklung auch zu einer Ausdehnung agiler Elemente auf die gesamte Organisation führen, aber fangen Sie auf jeden Fall mit der Produktentwicklung an und arbeiten Sie sich Schritt für Schritt voran.

Es mag Ihnen vielleicht merkwürdig vorkommen, in Bereichen wie Personalentwicklung, Verkauf, Marketing oder Recht auf Praktiken zurückzugreifen, die für die Softwareentwicklung geschaffen wurden. Die Befürworter der Geschäftsagilität argumentieren jedoch, dass der sich immer schneller vollziehende ständige Wandel verlangt, dass die gesamte Organisation agiler wird.

## Shuhari praktizieren

Viele der agilen Rahmenstrukturen sind von den japanischen Produktionsmodellen beeinflusst, deren Ziel es war, Verschwendung zu minimieren und den Workflow zu optimieren. Eine andere verbreitete agile Praxis, die aus Japan kommt, ist Shuhari, ein Lern- und Übungsmodell, das im Kampfsport Anwendung findet.

- ✓ **Shu:** Halte dich an die Regeln und lerne die Grundlagen.
- ✓ **Ha:** Beginne die Regeln zu brechen und lerne im Kontext.
- ✓ **Ri:** Schaffe deine eigenen Regeln und finde deinen eigenen Weg.

Die Shuhari-Methode eignet sich auch für den Umbau der Produktentwicklung im Sinne der Unternehmensagilität. Das sieht dann so aus:

- ✓ **Shu:** Erkunden Sie die wichtigsten Rahmenstrukturen für agile Unternehmen sowie die dazugehörigen Prinzipien und Praktiken, um sich umfassendes Wissen über die allgemein anerkannten Ansätze der Unternehmensagilität zu verschaffen. Anders ausgedrückt: Lernen Sie von den Meistern.
- ✓ **Ha:** Beginnen Sie darüber nachzudenken, wie diese Konzepte der Unternehmensagilität in Ihrer Organisation aussehen würden. Betrachten Sie sie im Kontext dessen, was an Ort und Stelle vorhanden ist, und im Kontext Ihrer vorhandenen Unternehmenskultur. Welche Ideen erscheinen Ihnen sinnvoll? Wo könnten die Entwickler Ihrer Meinung nach falschliefen? Welche Ideen werden in Ihrer Organisation wahrscheinlich funktionieren (und welche nicht)?
- ✓ **Ri:** Entwickeln Sie auf der Grundlage Ihres bisher erworbenen Wissens Ihre eigene maßgeschneiderte Rahmenstruktur. Übernehmen Sie die Prinzipien und Praktiken, die in Ihrer Organisation am besten funktionieren, kombinieren Sie, verändern Sie und entwickeln Sie etwas Neues.



Jede Organisation ist einzigartig, und keine der Rahmenstrukturen für agile Unternehmen bietet eine für alle Eventualitäten passende Lösung. Stützen Sie sich auf das, was funktioniert, und vergessen Sie nicht, welcher Preis am Ende für Ihr Unternehmen winkt – dem Kunden wertvolle Produkte präsentieren und Ihre Geschäftsziele erreichen. Darum dreht sich das ganze agile Konzept.

