

JÖRG BAHLOW • GERHARD KULLMANN

SCHNELL



DYNAMISCH



AGILE TEAMS

NEUE HERAUSFORDERUNGEN
FOKUSSIERT MEISTERN

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.



JÖRG BAHLOW • GERHARD KULLMANN

SCHNELL



DYNAMISCH



AGILE TEAMS

FLEXIBEL

NEUE HERAUSFORDERUNGEN
FOKUSSIERT MEISTERN

BusinessVillage

**Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann
unter Mitarbeit von Martin Helfer**

Agile Teams

Neue Herausforderungen fokussiert meistern

2. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-369-2 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-370-8 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1013

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

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

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

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Fotoillustration auf dem Umschlag und der Titelseite

cookekma, www.istockphoto.com/de

Illustrationen im Buch

Josephine Gitter

Druck und Bindung

Westermann Druck Zwickau GmbH

Copyrightvermerk

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

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

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über die Autoren	7
Vorwort	9
Danksagung	12
1. Was heißt agil?	13
1.1 Es gibt gute Gründe für die Einführung agiler Arbeitsformen	16
1.2 Agile Teamarbeit in a Nutshell – illustriert am Beispiel Hausbau ...	25
1.3 Die Wurzeln des agilen Arbeitens – oder neuer Wein in bewährten Schläuchen?	28
1.4 Benefit für Unternehmen und Organisationen	34
1.5 Neue Qualität des Arbeitsprozesses für den Einzelnen	41
2. Die Essentials agiler Teamarbeit	49
2.1 Empirische Steuerung	52
2.2 Transparenz	59
2.3 Selbstorganisation	65
2.4 Kundenverbindung	70
2.5 Commitment	78
3. Agile Arbeitsweisen und Einsatzfelder von agilen Teams	85
3.1 Agiles Projektmanagement mit Scrum	88
3.2 Agile Administration mit Kanban	93
3.3 Agiles Prozessmanagement in der Produktion	98
4. Agile Werkzeuge und Praktiken	111
4.1 Timeboxing	113
4.2 Zeitnahes Feedback	118
4.3 Visualisierung	121
4.4 Agiles Schätzen	126

5. Die neue Zusammenarbeit in agilen Teams	139
5.1 Selbstverantwortung als Einzelner und Team	140
5.2 Transparenz, Vernetzung und Information im Team	142
5.3 Neue Rollen – andere Erwartungen	143
5.4 Trennung von Prozess und Ergebnissen	149
5.5 Spezialisierung	150
5.6 Teamdynamik	153
5.7 Veränderte Führungsrollen	163
6. Der Agile Notfallkoffer – Lösungswege für kritische Situationen	179
6.1 Das agile Stellvertreter-Team	181
6.2 Die agile Daumenschraube	183
6.3 Was ist denn hier los – das agile Team lässt seine Kunden abblitzen	185
6.4 Wenn nichts dazwischen kommt, erreichen wir das Sprintziel	187
6.5 Wenn alles bleibt wie es ist, weil es doch gut läuft	191
6.6 Fachliche Dispute und verschiedene Vorgehensweisen	194
6.7 Wer schreibt, der bleibt	196
7. Change-Prozesse anders denken	199
7.1 Partizipatives Change Management für die Einführung agiler Teamarbeit	200
7.2 Zehn Prozessweisheiten bei der Einführung	203
8. Agile Teamarbeit gleich gesunde Arbeit?	211
Literatur	224

Über die Autoren



© Clara Weskamm

Jörg Bahlow, Maschinenbau-Ingenieur und systemischer Organisationsberater, begleitet seit mehr als zwanzig Jahren namhafte Unternehmen beim Aufbau von effizienten Teamstrukturen und -prozessen. Mit seinem Team in der GITTA mbH zählt er heute zu den anerkannten Experten für die Entwicklung agiler Hochleistungsteams. Seine Erfahrung ist besonders dann gefragt, wenn es um die kundenspezifische Umsetzung von agilen Methoden in der Praxis geht. Auch als Autor von Beiträgen in Fachzeitschriften, Tagungsreferent und Inhouse-Trainer hat er sich in agilen Fachkreisen einen Namen gemacht.

Kontakt:

E-Mail: bahlow@gittambh.de

Web: www.gittambh.de



© Jochen Klenk

Gerhard Kullmann ist Diplom-Ingenieur für Arbeitsgestaltung und Transaktionsanalyse-Coach, erarbeitet in Unternehmen neue Führungsstrukturen und unterstützt Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Sein Unternehmen, die MatrixPeople GmbH, begleitet dabei die Rollenveränderung von Führungskräften, wenn Teams sich zunehmend selbst steuern und ihre agilen Spielräume ausnutzen. Schwerpunkt dabei ist neben der einzelnen Führungskraft vor allem das Zusammenspiel der Führungsebenen.

Kontakt:

E-Mail: g.kullmann@matrixpeople.de

Web: www.matrixpeople.de

Vorwort



Ein freundlicher Korrekturleser dieses Buches bemerkte, dass es doch noch viele andere interessante und wichtige Aspekte, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen, zu beleuchten gäbe. Unsere einmütige Antwort lautete: Stimmt! Doch gerade damit sind wir auch schon beim Kern des Ganzen angelangt: Die Welt ist komplex! Dieser Komplexität versuchen wir nicht getreu dem Prinzip der Perfektion (alles in seiner vollen Tiefe zu erschlagen) zu begegnen, sondern dem stattdessen ein agiles Prinzip entgegenzustellen, nämlich das Prinzip »Mut zum Nicht-Perfekten«.

Es ist unser erklärtes Ziel in diesem Buch, Sie in die Welt des agilen Denkens mitzunehmen und aufzuzeigen welche bemerkenswerten Auswirkungen auf die betriebliche Praxis mit diesem neuen Blickwinkel ergeben. Wir möchten Ihnen eine handhabbare und überschaubare Landkarte an die Hand geben, um sich im agilen Dickicht zurechtzufinden. Doch gleichzeitig möchten wir Ihnen nicht Ihr Gelände erklären. Denn das kennen Sie schließlich selbst am besten!

Herausgekommen ist ein kompaktes und zugleich hoffentlich unterhaltsames Buch in dem sich die Essenz unserer über fünfundzwanzigjährigen Praxis als Einführungsbegleiter von Teamarbeit (in unterschiedlichsten Formen und Branchen) wiederfindet, die wir in den letzten Jahren mit neuen Impulsen aus der Einführung agiler Teamarbeit und dem aktuellen Stand der Fachdiskussion verbunden haben. Dabei ist es uns wichtig aufzuzeigen, dass sich agile Teamarbeit mittlerweile weit über die Grenzen der Softwarewelt nutzbringend einsetzen lässt und dies auch erfolgreich geschieht.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an alte Hasen wie Novizen im Bereich der agilen Teamarbeit. Es ist sowohl als Ganzes chronologisch lesbar, als auch kapitelweise, wenn Sie sich die für Sie ausgewählten Häppchen herauspicken möchten.

Im ersten Kapitel *Was heißt agil?* erläutern wir zunächst, welche Wurzeln agiles Arbeiten hat, was darunter eigentlich zu verstehen ist und was es Unternehmen wie Mitarbeitern überhaupt bringt. In den folgenden Essentials von agiler Teamarbeit (Kapitel 2) stellen wir die fünf Säulen agilen Arbeitens vor, um diese dann anhand verschiedener agiler Einsatzfelder (Scrum, Kanban und agiles Prozessmanagement in der Produktion) im dritten Kapitel zu illustrieren. In Kapitel 4 möchten wir ausgewählte agile Werkzeuge und Praktiken vorstellen, die von Ihnen einfach übernommen werden können. Das Kapitel 5 »Die neue Zusammenarbeit in agilen Teams« stellt den Kern unserer gesammelten Erfahrungen zu agiler Teamarbeit dar, in dem die grundlegenden Veränderungen die agile Arbeitsweisen mit sich bringen in verschiedensten Facetten beleuchtet werden. Im folgenden Kapitel »Der agile Notfallkoffer« sollen in der Praxis immer wieder auftretende knifflige Situationen und Problemstellungen illustriert und Lösungswege aufgezeigt werden. Im Kapitel 7 »Change Prozesse anders denken« gehen wir darauf ein, was bei der Einführung agiler Teamarbeit zu beachten ist und schließen im letzten Kapitel 8 mit einer kritischen Betrachtung, ob und wie agile Teamarbeit im Dienste der Gesundheitsförderung eingesetzt werden kann.

Viel Spaß beim Entdecken.

Berlin, im Januar 2018

The image shows two handwritten signatures in black ink. The first signature on the left is 'J. Bahl' and the second signature on the right is 'J. Kullmann'. Both are written in a cursive, flowing style.

Danksagung

Auf dem Titel eines Buches stehen üblicherweise die Autoren – so auch bei uns. In Wirklichkeit aber ist es dem Zusammenwirken in einem kleinen, aber stets agilen Team zu verdanken, dass dieses Werk entstehen konnte.

Deshalb bedanken wir uns zuallererst bei Martin Helfer. Er hat nicht nur einen feinen Gastbeitrag zu Gesundheit und agiler Teamarbeit beigesteuert, sondern unsere Texte unerbittlich quergebürstet, wertvolle Überarbeitungshinweise gegeben und uns immer wieder beim Sortieren und Ordnen geholfen. Ebenso unverzichtbar waren für uns die inspirierenden Beiträge von Josephine Gitter, die unseren Prozess mit fundierter Recherche und Hintergrundinformationen, insbesondere aber mit ihren von leichter Hand kreierten Illustrationen bereichert hat.

Für zahlreiche ausgiebige Gespräche über ihre Erfahrungen aus der agilen Welt bedanken wir uns bei den Beraterkolleginnen und -kollegen im GITTA-Team, bei der MatrixGroup, bei Götz Hentschke, Nele Freudenberg, Margarete Oberländer-Bröcker, Michaela Heise und vielen weiteren. Ausgesprochen hilfreich waren für uns nicht zuletzt all die Anregungen, Ermunterungen und das Verständnis aus unseren Familien.

Ein besonderes Dankeschön geht an Ruth Vachek, die uns mit ihrem kritischen Lektorat und Hinweisen zur Strukturierung unterstützt hat. Und schließlich gilt unser Dank Christian Hoffmann und Sabine Kempke im Verlag, die uns stets mit Rat und Tat zur Seite standen.

1.

Was heißt agil?



Als wir am Ende eines zweitägigen Workshops zum Thema »Agile Teams in der Produktion« mit einem zufriedenen Gefühl den Seminarraum verlassen wollten, überraschte uns ein Teilnehmer mit einer Frage, die er uns unter sechs Augen stellen wollte: »Sehen Sie, ich bin nun seit dreißig Jahren im Geschäft und habe schon so einiges an Trends und Moden mitgemacht. Unter uns gesagt: Ist agiles Arbeiten nicht auch wieder nur ein neues Schlagwort, um schon Bekanntes in eine schöne neue Verpackung zu kleiden? Aber eigentlich ist es doch nur alter Wein in neuen Schläuchen.«

Im ersten Augenblick waren wir überrascht und irritiert über diese Frage. Hatten wir nicht in den vergangenen zwei Tagen deutlich machen können, was das Besondere an agilen Arbeitsweisen ist? Ging es die vergangenen Tage nicht genau darum die Vorzüge und das Neuartige an agilem Arbeiten zu verdeutlichen?

Die Frage unseres Workshop-Teilnehmers hat uns noch länger beschäftigt und in der intensiven Diskussion konnten wir dessen Standpunkt immer besser nachvollziehen. Ja, die Frage ist berechtigt und wichtig. Die Bereiche Weiterbildung, Personalführung und vor allem der Einkauf von Beratungsleistungen haben ihre Modethemen. Ob es nun das Führen nach Zielen (Management by Objectives), Balanced Scorecard, Lean Management, Social Media, ISO-Zertifizierungen, Six Sigma, Kundenorientierung, neurowissenschaftliche Ansätze, betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), systemisches Denken, Personaldiagnostik oder Change Management, Corporate Social Responsibility, Assessment-Center zur Personalauswahl oder nur die Orientierung des Unternehmens an den Bedürfnissen der Generation Y ist – wer etwas länger im Berufsleben steht, wird unabhängig von seiner Person und dem Bereich, in dem er tätig ist, schon so manches Modethema der Beraterwelt auf den Tisch bekommen haben. Vielleicht haben Sie ja auch schon das eine oder andere Umstrukturierungsprojekt in ihrer Firma mitgemacht?

Eine Erfahrung, die Sie womöglich gemacht haben dürften, ist, dass sich außer an ein paar neuen Namen und Titeln an der grundsätzlichen Arbeitsweise im Unternehmen nicht viel verändert hat. Dass es bei agiler Teamarbeit im Speziellen und agilen Arbeitsweisen im Großen anders ist, werden Sie auf den nächsten Seiten erfahren. Als Spezialisten für Teamarbeit und Gruppenprozesse mit einigen Jahrzehnten Erfahrung auf dem Buckel haben wir so manche Mode kommen und oftmals genauso schnell wieder gehen sehen. Doch der Trend hin zu agilen Arbeitsweisen hat eine andere Qualität. Im Gegensatz zu typischen Modetrends wird das neue Arbeiten nicht mehr von oben den Mitarbeitern verordnet, sondern es bilden sich bisweilen in Belegschaften regelrechte Fan-Gruppen, die angesteckt von eigenen positiven Erlebnissen das agile Gedankengut im Unternehmen verbreiten wollen. Unsere Erfahrung zeigt, dass agiles Arbeiten im Kern so viele neue und bereichernde Elemente für die Mitarbeitenden mit sich bringt, dass es vielerorts zum Selbstläufer wird – ganz ohne Vorgabe von oben!

Was wir aus der Diskussion mitgenommen haben, ist, dass es essenziell ist, sich vor Augen zu führen, auf welche Herausforderungen des modernen Wirtschaftslebens agiles Arbeiten zurückzuführen ist und Antworten zu finden sucht. Dies soll der Ausgangspunkt unserer Betrachtungen in diesem Kapitel sein. Erst, wenn wir verstehen, dass agiles Arbeiten nicht einfach ein modisches Schlagwort ist, sondern ein Prinzip darstellt, dass aus den Fragen unserer Zeit hervorgegangen ist, werden wir die Bedeutsamkeit richtig erfassen und für unser Handeln nutzen können.

Um auf die Frage unseres Seminarteilnehmers zurückzukommen: Wir sind zu einem klaren Standpunkt gelangt: Nein, agiles Arbeiten ist kein alter Wein in neuen Schläuchen! Vielmehr könnte man von neuem Wein in bewährten Schläuchen sprechen. Denn beruhigenderweise ist auch beim agilen Arbeiten nicht alles anders. Sie werden feststellen, dass sich die agile Community gerne und reichlich aus bewährten Werkzeugkisten der Psychologie, der Gruppenmoderation und (hier merkt man die Herkunft) des IT-Projektmanagements bedient (mehr dazu finden Sie in Kapitel 1.3).



1.1 Es gibt gute Gründe für die Einführung agiler Arbeitsformen

Die folgenden Überlegungen zu den Problemlagen, auf die agiles Arbeiten eine Antwort geben möchte (und kann) ist auf der Grundlage von verschiedenen Veränderungsprozessen zur Einführung von Teamarbeit auf Basis agiler Prinzipien in unterschiedlichen Feldern (Projektmanagement, Prozessmanagement, Entwicklung, Produktion, Dienstleistung) entstanden. Daneben fließen Ergebnisse und Diskussionen aus verschiedenen Forschungsprojekten und – last but not least – unsere persönlichen Gedanken und Meinungen mit ein.

Im Kern lassen sich mindestens drei Herausforderungen unseres Wirtschaftsumfeldes benennen, die die Einführung agiler Arbeitsweisen sinnvoll – ja unumgänglich – erscheinen lassen. Agiles Arbeiten liefert nämlich Antworten auf Herausforderungen, die sich aus

- einem *neuen Zeitgeist*, in dem Kundenanforderungen die treibende Kraft sind,
- der Entstehung *neuer Wirtschaftsräume* und schließlich
- *disruptiven Innovationen*, die komplett neue Geschäftsmodelle hervorbringen, ergeben.

Sehen wir uns das nun im Detail an.

Neuer Zeitgeist

Den Satz »Es ist alles so furchtbar kompliziert« haben wir bei unseren Beratungsprojekten nicht nur einmal gehört. Sei es der Produktionsleiter der darüber klagt, dass die Variantenvielfalt in den Montagebändern kaum mehr zu beherrschen ist, der Entwickler der sich den Kopf darüber zerbricht, wie er die gerade eben neu hinzugekommenen Kundenanforderungen auch noch integrieren soll oder der Logistiker, für den die Teilevielfalt im After Sales nicht mehr zu handhaben ist. Doch worin wurzeln

all die skizzierten Problemlagen? Schlussendlich resultieren sie aus einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem individuelle und veränderliche Kundenanforderungen immer mehr zur treibenden Kraft werden – so unsere These.



Die konsequente Ausrichtung am Kunden oder besser gesagt am kompetenten Kunden ist ein entscheidender Faktor, der das wirtschaftliche Geschehen dynamisiert. Denn langsam, aber sicher hat sich in den Köpfen der Menschen ein neuer Gedanke verhaftet, der in etwa so lauten könnte: »Ich bin kompetent, ich informiere mich darüber, was ich brauche und weiß, was ich möchte.« Dies gilt sowohl für Individualkunden als auch Kundenunternehmen oder – um es weiter zu verkomplizieren – Kunden im Unternehmen.

Etwas überspitzt formuliert, sind die in alten Klassikern der Managementliteratur durchschimmernden Kunden, die in ehrerbögiger Haltung jedes Produkt des weisen Produzenten hochachtungsvoll entgegennehmen und genussvoll konsumieren, längst überholt. Der Kunde ist smart und verlangt mehr. In großen Margen erzeugte Standardprodukte reichen ihm nicht

mehr aus, er möchte *sein* maßgeschneidertes Produkt. Der nach Schema-F gefertigte Gabelstapler reicht nicht aus, er braucht seine spezifische Anbindung an die Unternehmens-IT, sein maßgefertigtes Sichtfenster und natürlich noch die Sitzheizung mit Klimaanlage. (Möglicherweise werden Soziologen irgendwann auf unsere Zeit zurückblicken und von der »Generation MY« sprechen).



Agile Arbeitsweisen sind flexibel und kundenorientiert und können damit diesem neuen Zeitgeist optimal gerecht werden.

Neue Wirtschaftsräume

Die Welt hat sich in den vergangenen dreißig Jahren rasant verändert. Das globale Wirtschaftsleben ist durch ein Zusammenwachsen gekennzeichnet, das sich seit dem Zusammenbruch des alten Machtgefüges des Kalten Krieges vollzieht. Die Karten wurden neu gemischt, Grenzen (sowohl physisch als auch mental) lösen sich auf. Der frühere Klassenfeind wird zum Wirtschaftspartner. Neue Wirtschaftsräume (EU, ASEAN, NAFTA, et cetera) entstehen, wirtschaftliche Verflechtungen und Beziehungen haben sich aufgetan. Die Volksrepublik China demonstriert mit seinem Megaprojekt der »Neuen Seidenstraße« eindrucksvoll, wie neue Märkte und wirtschaftliche Beziehungen sprichwörtlich aus dem Boden gestampft werden. Neue Chancen ergeben sich und zugleich wird die Welt unübersichtlicher.

Jeden Tag werden auf den internationalen Börsen unglaubliche Summen verschoben. Meine hiesige Hausbank investiert in den Anbau von Superfoods in Madagaskar, meine Rentenversicherung beteiligt sich an Wasserquellen in Kasachstan. Geldflüsse spielen sich in Windeseile interkontinental ab, mit großem Einfluss auf die Märkte. Auch diese werden beweglicher – im Fachjargon »volatiler«.

Ein wesentlicher Wegbereiter, der das Zusammenwachsen der Weltwirtschaft dynamisierte, sind die neuen Kommunikationsmöglichkeiten. Das Internet und die in Folge entstandenen rasanten Kommunikationsmöglichkeiten, wie zunächst E-Mail, dann im 21. Jahrhundert Skype, Facebook, Snapchat und Co, ermöglichen in Echtzeit mit Kunden und Lieferanten auf der ganzen Welt zu kommunizieren. Ob mein Gesprächspartner in Tokio oder Mistelbach sitzt, macht keinen Unterschied mehr. Die Welt wächst zusammen, wir leben im Global Village.



Agile Arbeitsweisen sind durch interdisziplinäre Teams besonders geeignet, die Dynamik komplexer multinationaler Prozesse beherrschbar zu machen. Dabei spielen insbesondere die agilem Arbeiten zugrunde liegende empirische Steuerung und das Kernprinzip der Transparenz eine wesentliche Rolle (siehe Kapitel 2.2).

Disruptive Innovationen

Die Erschließung neuer Wirtschaftsräume begrenzt sich aber nicht nur auf den intensivierten Austausch über Ländergrenzen hinweg. Nein, es entstehen komplett neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder. Wesentlich hierzu beigetragen hat der sprunghafte Anstieg sogenannter disruptiver Innovationen. Darunter sind neuartige technologische Innovationen gemeint, die das Potenzial haben, alte Geschäftsmodelle komplett obsolet zu machen und durch vollkommen neue zu ersetzen. Das klassische Beispiel hierzu ist, dass die alte Postkutsche durch die Erfindung des Automobils praktisch in kürzester Zeit hinweggefegt wurde.

Als disruptive Technologie lässt sich heute etwa die Digitalisierung mit ihren wohl bei weitem noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten anführen. Diese hat in der Produktion (Stichwort Industrie 4.0) zu einer erheblichen Beschleunigung der Prozesse beigetragen, auf die mit herkömmlichen Arbeitsweisen nicht mehr zeitgemäß reagiert werden kann. Auch in der Verwaltung und im Dienstleistungsbereich sind durch die Digitalisierung einschneidende Veränderungen zu erwarten. Etwa durch Automatisie-

rungsprozesse im Bürobereich oder neue Möglichkeiten der Logistikdienstleistung.

Zu erwähnen ist natürlich auch, dass rasante Entwicklungen mit der realistischen Bedrohung von massiven Arbeitsplatzverlusten verbunden sind. Klar ist, wer in diesem wirtschaftlichen Umfeld Erfolg haben möchte, muss in der Lage sein, die neuen Technologien so zu nutzen, dass sie als Geschäftsmodell funktionieren. Bestes Beispiel ist der in den letzten Jahren boomende Carsharing-Markt. Eigentlich ist das Prinzip des Carsharings ein alter Hut. Was diesen Geschäftszweig wieder beflügelte, war der Umstand, dass es durch die flächendeckende Verbreitung von Smartphones ermöglicht wurde, diese Dienste nun einfach zu handhaben (via App des Carsharing-Dienstleisters).

Bei näherer Beschäftigung mit der boomenden Start-up Branche, lässt sich schnell feststellen, dass viele erfolgreiche Unternehmen nicht unbedingt neue Ideen entwickelt haben, sondern lediglich die technischen Möglichkeiten konsequent genutzt wurden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln:

- Lieferdienste werden zusammengefasst, die Nutzung für den Kunden wird vereinfacht;
- Anbieter finden eine Plattform, um ihre (selbst gemachten) Produkte zu vertreiben;
- Fotos, Musik, et cetera können schnell und unkompliziert einer breiten Öffentlichkeit präsentiert werden.



These

Im durchaus neuartigen Wettbewerb gewinnt nicht mehr derjenige, der ein neuartiges Produkt herstellt oder eine hoch spezialisierte Dienstleistung anbietet, sondern der es schafft, die neuen Technologien für sich zu nutzen.

Es geht darum, das innovative Potenzial neuer Technologien zu heben, um damit die schnell wechselnden Kundenanforderungen zu bedienen. Dies kann kein noch so gut ausgebildeter Spezialist leisten, hierfür gilt es interdisziplinäre Teams zusammenzustellen, die in der Lage sind schnell und flexibel zu reagieren. Das kann keine Fachkraft alleine. Ein Beispiel aus der Automobilbranche verdeutlicht dies.

Beispiel:

Ein deutscher Automobilbauer ist etwa dazu übergegangen bei der Bewerbung seines Produktes nicht mehr klassische Verkaufskriterien, wie Verbrauch, Motorleistung oder Fahrkomfort zu bewerben. Nein, der USP des Produktes ist die Konnektivität. Zugespitzt formuliert ist die Frage, ob die Stereoanlage meines Autos auf die Spotify-Playlist in meinem Smartphone zugreifen kann, ein mindestens ebenso gewichtiger Faktor bei der Kaufentscheidung des Kunden, wie die Motorleistung.

