

MARKO LASNIA • VALENTIN NOWOTNY



# AGILE EVOLUTION

EINE ANLEITUNG ZUR  
AGILEN TRANSFORMATION

## 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.





MARKO LASNIA • VALENTIN NOWOTNY



# AGILE EVOLUTION

EINE ANLEITUNG ZUR  
AGILEN TRANSFORMATION

**Marko Lasnia, Valentin Nowotny**

Agile Evolution – aktiv, effizient, kommunikativ

Eine Anleitung zur agilen Transformation

1. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-411-8 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-412-5 (E-Book, PDF)

Direktbezug [www.BusinessVillage.de/bl/1037](http://www.BusinessVillage.de/bl/1037)

**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](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Coverillustration**

Dominika Baum, fotolia by Adobe

**Druck und Bindung**

[www.booksfactory.de](http://www.booksfactory.de)

**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

<b>Über die Autoren</b> .....	7
<b>Intro</b> .....	11
<b>1. Warum sich Unternehmen modernisieren müssen</b> .....	17
1.1 Damoklesschwert Digitalisierung? .....	20
1.2 Unternehmen in der VUCA-Welt .....	32
1.3 Erfolgsfaktor #1: Das agile Mindset leben .....	41
1.4 Erfolgsfaktor #2: Dynamische Route statt Standortdünkel .....	68
1.5 Agile Prozesse der Zukunft .....	80
1.6 Agiles Mindset entsteht nicht auf Knopfdruck .....	82
1.7 Kick-off »ScruMa GmbH« – Einführung in den Fall .....	87
<b>2. Die ersten vier Schritte zur agilen Transformation</b> .....	105
2.1 Schritt 1: Voraussetzungen schaffen .....	107
2.2 Schritt 2: Durch die Analyse der Ist-Situation ein belastbares Fundament schaffen .....	111
2.3 Schritt 3: Den Backlog anlegen und pflegen .....	117
2.4 Schritt 4: Eine realistische Roadmap erstellen .....	119
2.5 Wie hat ScruMa die ersten vier Stromschnellen gemeistert? .....	122
2.6 Agility Check 1.0 .....	174
<b>3. Das smarte Team-Lern-System Scrum</b> .....	181
3.1 Go To Market: Das Hase-und-Igel-Spiel endlich gewinnen .....	183
3.2 Die drei Dimensionen der Agilität: Wissen, Haltung und Verhalten .....	185
3.3 Der Sprint: Der zentrale Dreh- und Angelpunkt .....	188
3.4 Sprint Backlog: Die Challenge definieren .....	192
3.5 Scrum Board: Arbeit mit Kanban visualisieren .....	194
3.6 Der zweite große Sprung nach vorn – Scrum bei ScruMa .....	214
3.7 Agility Check 2.0 .....	254



<b>4. Die ScruMa GmbH wird agil. Ein Happy-End?</b> .....	257
4.1 Konstruktiv-positives Klima schaffen .....	259
4.2 Vertrauen in die Methode aufbauen .....	260
4.3 Beseitigung von Hindernissen angehen .....	261
4.4 Auf dem Weg zu echter Meisterschaft .....	262
4.5 Agile Anpassungsmeister statt kollektiver Kontrollverlust .....	266
4.6 Agility Check 3.0 .....	289
<b>Der Schlusspunkt für heute</b> .....	293
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	297

# Über die Autoren

Dieses Buch entstand in gemeinsamer Arbeit der beiden Autoren Marko Lasnia und Valentin Nowotny. Beide sind als Trainer und Berater in unterschiedlichsten Agilitätsprojekten tätig.

## Marko Lasnia



Marko Lasnia war viele Jahre in Führungspositionen zu den Themen Marketing, Vertrieb und Produktmanagement aktiv. So zum Beispiel in der dynamischen Wachstumsphase der Mein-Fernbus GmbH (heute FlixBus) als Leiter Marketing und Vertrieb, als hier die Marktführerschaft in der jungen Branche Fernbusreisen erreicht wurde. Seine Passion gilt echten Trends wie dem agilen Marketing und der Marketing-Automatisierung. An Scrum und Kanban begeistern ihn Schnelligkeit, die wesentlich geringere

Fehleranfälligkeit, die Intensität der Kommunikation und die Flexibilität bei veränderten Rahmenbedingungen. Im Zuge der Einführung der verschärften Datenschutzregelungen der EU-DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) unterstützt er, unter anderem mit Scrum, deutschlandweit Unternehmen bei der Umsetzung von rechtssicherem Online-Marketing.

## Kontakt

**E-Mail:** [marko.lasnia@shaking-trees.de](mailto:marko.lasnia@shaking-trees.de)

**Web:** <http://shaking-trees.de>

## Valentin Nowotny



Valentin Nowotny ist der agile Coach. Er ist spezialisiert auf das Coaching von agilen Teams, auf Trainings und Workshops zu den Themen Agilität, Leadership und Verhandlung sowie auf die Einführung agiler Frameworks und Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking im Unternehmen. Mit seinem Buch *Agile Unternehmen: fokussiert, schnell, flexibel* etablierte er ein Standardwerk, das in der 4. Auflage erschienen ist.

### Kontakt

**E-Mail:** [vn@nowconcept.de](mailto:vn@nowconcept.de)

**Web:** <http://www.nowconcept.de>

## Danke

Wir bedanken uns herzlich bei allen Kunden und Kollegen, die uns zu diesem Buch inspiriert und mit wertvollen Insight-Informationen unterstützt haben. Besonderer Dank gilt Christine Lasnia-Gerke, Eva Fischer-Lasnia, Philipp Schwarzbauer (Design des ScruMa-Logos) und Isabella Smolin (Illustrationen) für die geduldigen und wertvollen Hilfestellungen in den letzten Monaten.

Ein ganz besonderer Dank geht an das ganze BusinessVillage-Team: Zum einen für den Mut, tatsächlich mit uns dieses einzigartige Buch inklusive ScruMa-Story herauszubringen, zum anderen für die inspirierenden Abstimmungsgespräche, Überarbeitungsschleifen und Korrekturläufe, ohne die das Buch in der jetzigen Form nicht hätte entstehen können. Zudem danken wir unseren Familien für die Zeit und die Freiheit, die erforderlich ist, um ein solches Buch zu denken, im Detail zu konzipieren und in eine inhaltlich, sprachlich und visuell überzeugende Form zu bringen.



# Intro





***»Ein Unternehmen, das sich uneingeschränkt dem Service widmet, hat nur eine Sorge bezüglich der Gewinne. Sie sind peinlich groß.«***

Henry Ford (1863–1947),  
US-Industrieller, der das Auto zur Massenware machte



Allerdings, der Servicegedanke lässt sich nicht verordnen. Mitarbeiter müssen mitdenken, neue Ideen schnell umsetzen, eben agil sein.

Daher steht Agilität auf der Floskelliste eines jeden Unternehmens ganz oben. Aber was ist sie genau? Was verbirgt sich hinter dem Begriff? Es lohnt sich, diese Worthülse mit Leben zu füllen. Denn Studien zeigen sehr klar auf: Agile Unternehmen verdienen mehr, haben höhere Margen und sind die attraktiveren Arbeitgeber.

Aber wie haucht man Unternehmen Agilität ein? Wie bewegt man eine ganze Organisation zum Umdenken? Am Beispiel der ScruMa GmbH werden Sie das in diesem Buch durch eine erzählte Geschichte hautnah miterleben können. Wir wollen durch diese Emotionalisierung die theoretischen Inhalte des Buches für Sie als Leser erlebbarer gestalten und den gewünschten Lerneffekt verstärken. Je mehr Sie sich mit der Geschichte, den handelnden Personen und den dargestellten Situationen identifizieren, desto eher wird Ihr Gehirn dies als Lerneffekt dauerhaft abspeichern. Setzen Sie sich einfach in die erste Reihe und werden Sie Beobachter eines spannenden Veränderungsprozesses. Es ist ein Stück, das exklusiv nur für Sie aufgeführt wird!

Bei der ScruMa werden verkrustete Strukturen nach und nach aufgebrochen und starre Prozesse und klassisches Abteilungsdenken überwunden. Aber einfach ist das natürlich nicht. Erleben Sie mit, wie die ScruMa GmbH agil neue Methoden und Vorgehensweisen einführt, um damit ganz vorne zu sein. Erleben Sie mit, wie alle wichtigen agilen Methoden, Frameworks und Praktiken wie Canvas, Scrum, Backlogs, Roadmaps, Kanban Boards, Sprints, Reviews und Retrospektiven eingesetzt werden. So werden für Sie als Leser erprobte Methoden Stück für Stück sichtbar und anwendbar.



ScruMa GmbH ist der fiktive Name für ein Unternehmen, das sich den wachsenden Herausforderungen der Digitalisierung stellen muss. Ähnlichkeiten mit existierenden Unternehmen sind also rein zufälliger Natur und keinesfalls beabsichtigt, das können Sie uns glauben (oder auch nicht ;-)).

## **In einem agilen Evolutionsprozess entstehen innovative Dienstleistungen und Produkte**

Nutzen Sie dies als lebendiges und einzigartiges Anschauungsbeispiel, um auch in Ihrem Unternehmen die notwendigen Impulse für die Zukunft zu setzen. Denn echte Meisterleistungen entstehen in guten Teams. Auch die Fresken des Michelangelo in der Sixtinischen Kapelle wurden nicht von Michelangelo allein geschaffen, sondern von einem sehr eng zusammenarbeitenden Team (vgl. Nowotny 2017d).

Eine Erfolgsgeschichte, die einer der Autoren als Leiter Marketing und Vertrieb aktiv begleiten durfte, ist der Aufstieg der MeinFernbus GmbH zum Marktführer im dynamischen Fernbusmarkt Deutschlands. Nach der Liberalisierung des Fernbuslinienverkehrs am 1. Januar 2013 entstand ein rasant wachsender Bedarf an preiswerten Fernbusreisen in Deutschland. Das Berliner Start-up MeinFernbus wuchs hier schnell zum Branchenprimus und immer mehr Reisende nutzten unter dem Motto »Fahr grün« die Alternative zu Bahn und Flugzeug.

Im November 2013 stieg dann der ADAC-Postbus in den Fernbusmarkt ein. Die Hoffnung, zeitnah die Marktführerschaft zu erringen, bröckelte sehr schnell und so war es der ADAC, der bereits nach nur einem Jahr das Gemeinschaftsunternehmen wieder verließ. Der Postbus fuhr fortan alleine seine Strecken, bis es im August 2016 mit dem Verkauf an die FlixBus GmbH zum endgültigen Aus kam. MeinFernbus und FlixBus fusionierten Anfang 2015 zur FlixBus GmbH. FlixBus gibt aktuell mit einem Marktanteil von rund 90 Prozent in Deutschland den Ton an und ist damit die unangefochtene Nummer Eins.

Ein wesentlicher Baustein des Erfolgs von MeinFernbus war die Umsetzungsgeschwindigkeit. Entscheidungen wurden schnell getroffen und in Windeseile umgesetzt. Die IT-Abteilung des Unternehmens arbeitete konsequent mit agilen Methoden und brachte im wahrsten Sinne des Wortes die Themen fertig auf die Straße.

Aber auch in anderen Bereichen wurde bereits im Jahr 2013 mit agilen Methoden erfolgreich gearbeitet. So wurden Linienstarts abteilungsübergreifend in Form von sogenannten Daily Stand-ups begleitet. Das war auch notwendig, um sich täglich kurz abzustimmen, denn die Rahmenbedingungen änderten sich oftmals von einem Tag auf den anderen.

Zum Markteintritt des ADAC-Postbusses wurde in der Abteilung Marketing und Vertrieb ein umfassendes Go-to-Market-Projekt mit agilen Methoden durchgeführt. Das war vornehmlich strategischer Natur und lief trotz der hohen Auslastung der Teammitglieder durch das Tagesgeschäft sehr erfolgreich. Einige Weichen wurden neu gestellt, Themen konsequent priorisiert und bis zum Ende abgearbeitet.

Bitte verstehen Sie uns nicht falsch. Wir behaupten hier nicht, dass MeinFernbus allein durch die Anwendung von Bausteinen der agilen Methodenvelt so erfolgreich wurde. Hier spielen viele Faktoren eine große Rolle, unter anderem der Umstand, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein, das richtige Angebot und sicherlich auch ein Stück weit das Glück des Tüchtigen. Aber wir sind der Überzeugung, dass – insbesondere im Vergleich zum ADAC-Postbus – die oben beschriebene Umsetzungsgeschwindigkeit einen echten Wettbewerbsvorsprung darstellte.

»Luck is what happens when preparation meets opportunity«, sagt man im Englischen. Im Deutschen lautet der Satz: »Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.« Dieser Aphorismus wird übrigens dem römischen Philosophen und Naturforscher Lucius Annaeus Seneca zugeschrieben (4 vor Christus bis 65 nach Christus), der hiermit vielleicht einen der ers-

ten agilen Gedanken in Worte goss. Sich auf das Ungeahnte vorzubereiten, ist in einer klassischen Welt nahezu unmöglich. Die agilen Methoden erlauben jedoch genau dies. Wir waren und sind auch heute sehr dankbar, mit diesen Ansätzen arbeiten zu können!

**Tipp:** Wir haben unter *www.scruma.de* für Sie weiterführende Geschichten und Downloads bereitgestellt. Melden Sie sich einfach kostenlos mit dem Zugangscode an, den Sie am Ende des Buches finden, und werden auch Sie Teil der ScruMa-Community!

**1.**

**Warum sich Unternehmen  
modernisieren müssen**





***Für Wunder muss man beten, für Veränderung  
aber arbeiten.***

Thomas von Aquin (1225–1274), Philosoph und Theologe



Es gibt viele Trends, die heute für Unternehmen von Relevanz sind. Allen voran die Digitalisierung. In der sogenannten VUCA-Welt wird ein agiles Mindset zur Pflicht. Wir zeigen anhand der ScruMa GmbH, wohin die Reise geht und wie die Zielplanung individualisiert werden kann – wir möchten sagen, individualisiert werden muss! Dass dies alles immer noch Arbeit bedeutet, ist klar, aber immerhin auch eine, die glücklich macht: »Thank God it's Monday«, heißt eine Veranstaltungsreihe des visionären Unternehmers Uwe Rotermund und dieses Motto könnte so tatsächlich eine Art Leitlinie der künftigen Arbeitswelt werden!

Wir zeigen in diesem Buch, wie jedes Team seine Arbeitskultur schrittweise ändern kann und welche Chancen für alle im Wandel der Arbeitswelt tatsächlich stecken. Unser Buch ermutigt, sich von traditionellen Managementsystemen wie dem Management by Objectives (kurz: MbO) zu lösen und sich auf eine neue selbstorganisierte Arbeitsorganisation mit klaren Leitplanken sowie kurzfristigen und selbst gesetzten Zielen einzulassen. Denn erst das ermöglicht den agilen Flow.

Und wer möchte nicht tief greifende und hoch befriedigende Glücksgefühle bei der Arbeit haben? »Go with the flow« ist im Englischen eine Redewendung, die nicht unbedingt positiv das »Mitschwimmen im Mainstream« umschreibt. Aber müssen wir wirklich immer gegen den Strom schwimmen oder gar durch Wände gehen, um Erfolg zu haben? In dem Buch *Organisationaler Flow* wird der Flow im Unternehmen als »der einfache Weg« beschrieben (vgl. Greve 2016). Was ist verkehrt daran, wenn es auch einmal einfacher gehen kann?

Wir haben in einem größeren Projekt ein namhaftes Traditionsunternehmen in einer agilen Transition gemeinsam begleitet. Die Produktionsbelegschaft hatte in der Vergangenheit schon viele theoretische Konzepte von diversen Beratern vermittelt bekommen: Shopfloor Management, Lean, Management by Objectives, Six Sigma und vieles mehr. Das Einzige, was geblieben ist, sich gewissermaßen in der Evolution der Methoden behaupten konnte, war

Six Sigma, für die schweren, komplizierten Themen. Was mit uns dazukam, war das leichtgewichtige »Agile«, insbesondere mit den Ansätzen Scrum und Kanban, allerdings mit eingedeutschten Begrifflichkeiten und der ein oder anderen Modifikation bei »Getriebe und Radaufhängung«.

Denn eines ist klar: Nur weil es so viele schöne neue Buzzwords gibt, helfen diese in der Praxis noch nicht zwingend weiter. Doch das evolutionäre Kanban, verbunden mit dem zuweilen auch revolutionären Scrum, hat gezündet und zu einer hoch motivierten Mannschaft geführt. Und das ist – wir betonen das – bei einem Traditionsunternehmen mitnichten einfach zu erzielen und auch hinsichtlich der Positivwirkung auf die Moral nicht zu unterschätzen.

## 1.1 Damoklesschwert Digitalisierung?

*»Computer werden kleiner und kleiner, bald verschwinden sie völlig.«*

Ephraim Kishon (1924–2005), israelischer Satiriker ungarischer Herkunft

Wenn es denn nur so wäre, wie Ephraim Kishon gekalauert hat. Derzeit scheint eher das Gegenteil der Fall zu sein: Computer werden zwar kleiner (und smarter), dafür steigt aber auch ihre Verbreitung: Bald hat jedes Objekt, und sei es der »Schnuffelhase« Ihres Nachwuchses oder die Weiche im Gleisbett, seine eigene IP-Adresse.

Früher hat man sich mit einem Geschäftspartner zu Verhandlungsgesprächen persönlich getroffen. Heutzutage werden Deals am Telefon, per E-Mail, per Videokonferenz oder gar per Short-Message besiegelt (vgl. Nowotny 2017e). Die Digitalisierung ist also genauso unvermeidbar, wie sie bereits allgegenwärtig ist.

## **Konstruktiv-kreatives Arbeiten in einer digital-agilen Zukunft**

Unsere These: Die Digitalisierung verändert die Unternehmen und damit auch die Art und Qualität von Arbeit, jedoch ist noch nicht ausgemacht, in welche Richtung. Aber: Die »Agilisierung« der Unternehmen ermöglicht es, die unter Umständen schwierigen, negativen und belastenden Effekte der Digitalisierung in ein neues, positives und herausforderndes Lernfeld zu verwandeln und dabei jeden Mitarbeitenden, die Arbeit selbst und die einzelnen Teams in einem neuen kreativ-konstruktiven (Work-)Flow zusammenzubringen.

Der Digitalisierungstrend wird in vielen Unternehmen zunehmend als Gefahr wahrgenommen und scheint wie ein Damoklesschwert bedrohlich über ihnen zu schweben. Der Druck, diesem Trend nachzukommen und in Zeiten von »Arbeit 4.0« (den Begriff erklären wir gleich noch einmal im Detail) nicht zurückzubleiben, ist jedoch in Wahrheit eine großartige Chance: eine Chance zur Modernisierung, eine Chance, Arbeit ganz neu und für alle hoch befriedigend nach dem »Pull-Prinzip« zu organisieren, eine Chance zu einer wirklichen Wertschöpfung durch Wertschätzung und gemeinsames Werken und Wirken!

### **Der Begriff »Digitalisierung«**

Der Begriff der Digitalisierung hat in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion Fahrt aufgenommen. Neben dem Begriff »agil« ist auch »digital« zu einem verheißungsvollen Punkt in der Unternehmenszukunft geworden. Gleichzeitig ist der Begriff lediglich ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Einzelthemen, die sich darum gruppieren lassen. Und vor allem: Rechnerleistung ist zu einer »Commodity« geworden, also gewissermaßen zu einer überall und jederzeit verfügbaren Ware. Für die meisten erschwinglich und über das Web auch in hohen Kapazitäten abrufbar. Rechenleistungen können inzwischen problemlos eingekauft werden, wie der Erfolg der unzähligen Cloud-Services der letzten Jahre zweifelsfrei beweist.



Wir verstehen unter Digitalisierung die Transformation von analogen Strukturen in digitale Strukturen. Dies beinhaltet die digitale Umwandlung und Darstellung von Informationen und die digital-gestützte Kommunikation. Ein gutes Beispiel sind Bücher. Früher waren Bücher ausschließlich physisch und lokal verfügbar, zudem von der Anzahl her limitiert. Ein E-Book hingegen ist überall lesbar und online grundsätzlich in einer unbegrenzten Zahl verfügbar. Zudem ist ein E-Book durch den Wegfall der Druckkosten in der Regel günstiger als ein physisches Buch.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung werden stets Schlagworte wie Internet of Things (IoT), Industrie 4.0, Digitale Transformation, Cloud Computing, Big Data et cetera bemüht. Viele der Begriffe sind aber wenig selbsterklärend und lassen eine breite Masse der deutschen Bevölkerung eher verwirrt, teilweise verängstigt zurück. Was der Bauer nicht kennt, das frisst er halt auch nicht. Andererseits sind wir stets dann begeistert, wenn uns die Digitalisierung das Leben lebenswerter macht. Digitale Errungenschaften wie zum Beispiel Smartphones, Onlineshopping oder auch Onlinebanking sind fester Bestandteil unseres Lebens geworden und daraus nicht mehr wegzudenken.

### **Digitalisierung infiltriert unseren Alltag**

Lassen wir uns derzeit noch von einem Navigationssystem leiten, so werden in nicht allzu ferner Zukunft die Autos völlig selbstständig fahren, während der Mensch am Tablet den neuen James-Bond-Film genießt. Müssen wir uns heute vielleicht noch einen halben Urlaubstag nehmen, um einen Reisepass zu beantragen, werden wir das morgen bequem per Mausklick von der Couch erledigen können.

Damit treten aber auch Themen wie Datenschutz, Persönlichkeitsrechte, Arbeitsplatzsicherheit, das Verhältnis von Mensch und Maschine immer mehr in den Fokus. Was passiert eigentlich mit unseren Daten? Wie sicher ist mein Arbeitsplatz? Wie kann ich mit den Anforderungen der Digitalisierung mithalten? Das sind nur einige der Fragen, auf die es heute selten

klare Antworten geben kann. Auch dies führt eher zu einer breiteren Verunsicherung als zu einem positiven Schub für den digitalen Wandel.

Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass wir inzwischen auf der nächsten Stufe einer beruflichen und gesellschaftlichen Evolution stehen. Es ist die Stufe der vierten industriellen Revolution, auch »Industrie 4.0« genannt.

### Was bedeutet Industrie 4.0?

**Industrie 1.0** meint die im 18. Jahrhundert beginnende Ära der **Mechanik**.

**Industrie 2.0** bezieht sich auf die Ära der **Elektronik** (20. Jahrhundert).

**Industrie 3.0** steht nach dieser Logik für die **zunehmende Automatisierung** der Industrie durch den Einsatz der Office-IT seit den Siebzigerjahren.

**Industrie 4.0** steht für die »vierte industrielle Revolution«, also die **Individualisierung und Hybridisierung** (Kopplung von Produkten und Dienstleistungen) der Produkte und die **Integration** von Kunden und Geschäftspartnern.

Quelle: <https://agile-unternehmen.de/was-bedeutet-4-0/> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/industrie-4-0.html>

### Was braucht das Team 4.0?

Warum erwähnen wir das hier? Nun, die Frage ist ja: Was brauchen die Teams 4.0, um erfolgreich arbeiten zu können? Sie müssen vor allem sehr viel schneller lernen als in der Vergangenheit und sich darauf spezialisieren, neue Kundenbedürfnisse nicht nur immer wieder neu auszukundschaften, sondern diese dann auch ganz gezielt und vor allem auch schnell – bevor es nämlich ein anderer tut – zu bedienen.

Die »handwerklichen« Aufgaben der traditionelleren Teams 1.0, 2.0 und 3.0 lassen sich zum Beispiel über Marketing-Automatisierung in den Griff bekommen. Dort, wo Wissensarbeit gefragt ist, muss Arbeit in einem hohen Grade wertschöpfend sein und eben nicht aus repetitiven und im Zweifel

auch mit mehr oder minder intelligenten Algorithmen darstellbaren Aspekten bestehen.

Es werden in den nächsten Jahren völlig neue Geschäftsmodelle und vor allem auch neue Berufsbilder entstehen. Zum Beispiel der Scrum Master (oder auf Deutsch der »Agilitätsmentor«) oder der Product Owner (auf Deutsch dann am ehesten ein »Prioritäten-Manager«). Wir haben hier unserer Ansicht nach passende deutschsprachige Entsprechungen zu den englischen Begriffen hinzugefügt. Unsere Erfahrung: Nicht jeder »normale« Mitarbeiter, jede »normale« Mitarbeiterin fühlt sich mit einer englischsprachigen Rollenbeschreibung gut aufgehoben! Mit den Originalbegriffen kann man arbeiten, muss man aber nicht. Letztlich geht es darum, dass jeder die Rollen inhaltlich versteht und seine Aufgaben in der Struktur nachvollziehen kann, und nicht etwa um begriffliche Linientreue!

Jede Veränderung des Geschäftsmodells birgt eine Chance und gleichzeitig auch eine Gefahr. In diesem Spannungsfeld befinden sich aktuell auch viele deutsche Unternehmen, deren Mitarbeiter und die bisherigen Führungsmannschaften.

### **Agile Führungskonzepte sind gefragt**

Doch auf welche Führungskompetenzen kommt es hier an? Wie verändert sich sinnvollerweise das Selbstverständnis von Führungskräften? Anne M. Schüller sieht den Führungsstil der Zukunft in den Bereichen der Moderation und des Möglichmachens: »Führungskräfte moderner Prägung führen nicht mehr nur über Anweisungen und Kontrolle« (Schüller 2016). Angesichts der Herausforderungen, vor denen wir stehen, sieht sie noch weitere Funktionen, konkret »die Rolle des Katalysators, des Moderators, des Koordinators und des Möglichmachers« (ebenda). Mehr hierzu auch bei Nowotny (2017b). Während 92 Prozent der Befragten in einer sehr umfassenden Studie mit mehr als tausend teilnehmenden Führungskräften die Auswirkungen der digitalen Transformation im Unternehmen spüren, beginnen 39 Prozent erst mit den Vorbereitungen hierauf, 6 Prozent sind überhaupt nicht darauf vorbereitet (Marquardt 2017).

Egal, aus welcher persönlichen Position der Einzelne das Thema betrachtet: Die Digitalisierung wird sich in den meisten Bereichen unseres beruflichen und privaten Lebens nicht aufhalten lassen. Alles, was digitalisiert werden kann, wird vermutlich sehr bald digitalisiert sein. Wichtig wird sein, wie sich Unternehmen, Politik und Privatpersonen auf diesen digitalen Wandel emotional und strukturell einstellen. Nicht das »Ob«, sondern das »Wie« und das »Was« werden die Entscheider der deutschen Wirtschaft bewegen. Dazu später mehr.

### **Die Ansprüche wachsen**

Der deutschen Wirtschaft geht es aktuell blendend. Die Auftragsbücher sind voll und die verfügbaren Ressourcen werden eingesetzt, um die Kundennachfrage zu bedienen. Das ist schwer genug, weil insbesondere sowohl der wachsende Fachkräftemangel als auch die gute Beschäftigungslage in Deutschland das Recruiting von geeigneten Fachkräften enorm erschweren.

Gleichzeitig sind die Ansprüche der Arbeitnehmer an die Arbeitsinhalte und das Arbeitsumfeld gewachsen. Themen wie »Work-Life-Balance«, »Verainbarkeit von Privatleben und Beruf«, »Selbsterfüllung« und »Selbstbestimmung« sind insbesondere bei den Fachkräften in der Priorität deutlich gestiegen. Das Gehalt ist immer noch wichtig, gerät aber ab einer gewissen Höhe gegenüber den oben genannten Faktoren zusehends ins Hintertreffen.

De facto haben wir aktuell auf dem deutschen Arbeitsmarkt einen Nachfrageüberhang bei Fachkräften, das gilt verstärkt für die sogenannten MINT-Berufe, also Berufe rund um die Qualifikationsfelder Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, bei denen insgesamt eine steigende Nachfrage zu verzeichnen ist (Agentur für Arbeit 2016).

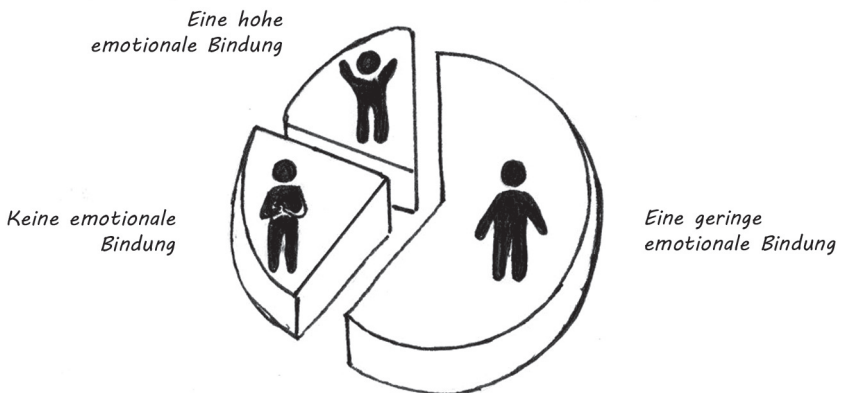
## Deutlicher Nachfrageüberhang

Die Nachfrage an qualifizierten Arbeitnehmern ist höher als das Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Bis vor einigen Jahren erhielten beispielsweise Werbeagenturen auf Stellenausschreibungen wäschekorbeweise Bewerbungen. Heutzutage ist die Resonanz an einer Hand abzuzählen und viele Vakanzen müssen über teure Personalvermittler besetzt werden.

Manche Unternehmen werden durch diesen Personalmangel in ihrem Wachstum gehemmt und haben wenig freie Kapazitäten für die anstehenden Wandelprozesse. Gleichzeitig steigt das Arbeitsvolumen je Arbeitnehmer stetig an. Das führt aufgrund der starken Belastungen zu höheren krankheitsbedingten Ausfallzeiten und folglich zu noch mehr Arbeitsanfall je einsatzbereitem Arbeitnehmer. Dieser sieht seine Ansprüche an seinen Arbeitgeber nicht erfüllt und sinkt auf der beruflichen Zufriedenheitsskala ab, wodurch der Veränderungswille genährt wird.

## Die Bindung an die Unternehmen geht zurück

Blickt man auf den sogenannten Engagement Index Deutschland 2016 von Gallup, so zeigt sich das folgende Bild:



Nur 15 Prozent der Arbeitnehmer(innen) ab achtzehn Jahren in Deutschland haben eine hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber. 70 Prozent haben eine geringe Bindung und 15 Prozent sogar keinerlei Bindung. Dieses Ergebnis ist dramatisch, neu ist es aber nicht!

Blickt man in selbiger Studie auf die Zahlen, für wie sicher die gleichen Arbeitnehmer ihren Job im Vergleich zum Jahr 2015 halten, zeigen sich folgende Zahlen:

- 41 Prozent sicherer
- 49 Prozent gleich sicher
- 10 Prozent unsicherer

Folglich beschäftigen die deutschen Unternehmen eine Vielzahl von Arbeitnehmern, die wenig bis gar keine Unternehmensbindung haben, gleichzeitig aber eine hohe Sicherheit im Sinne einer Bindung des Unternehmens an den Mitarbeiter spüren.

### **Mitarbeiterbindung nach wie vor unbefriedigend!**

Die Zahlen zur Mitarbeiterbindung sind seit 2013 fast unverändert und damit auf gleichem Niveau unbefriedigend für die Arbeitgeber. Das erlaubt den Rückschluss, dass Maßnahmen wie Erfolgsprovisionen als Incentivierung, kostenloses Wasser und Kaffee in der Kantine, Firmenevents und steigende Gehälter die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen nicht nachhaltig positiv beeinflusst haben.

Gunther Wolf hat in seinem bemerkenswerten Standardwerk zum Thema rund 450 Maßnahmen zusammengetragen, die es grundsätzlich ermöglichen, die Mitarbeiterbindung zu verbessern (vgl. Wolf 2018); viele davon sind schon seit vielen Jahren bekannt, dennoch blieb die Situation weitgehend unverändert.

## Mehr als das kleine Rädchen im Getriebe

Geht es am Ende doch um etwas ganz anderes, wenn Mitarbeitende nachhaltig gebunden und motiviert werden sollen? Vielleicht doch um agile Selbstorganisation? Vielleicht um das Gefühl, das Richtige am richtigen Ort zur richtigen Zeit in einem unterstützenden Team zu leisten? Vielleicht um eine neue soziale Sinnhaftigkeit, die verhindert, dass Mitarbeiter sich als bedeutungsloses Rädchen im Getriebe wahrnehmen?

Aktuell steigt der Anteil der deutschen Unternehmen, die das Thema Digitalisierung auf die Agenda nehmen. Das ist beruhigend, konnten wir doch in den vergangenen Jahren eher den Eindruck gewinnen, dass hier der Anschluss an die Zukunft verpasst wird.

Eine Unternehmensbefragung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) legt nahe, dass fast die Hälfte aller Unternehmen bereits Digitalisierungsvorhaben für die nächsten zwei Jahre fest eingeplant hat (vgl. Zimmermann 2017). Nur von einem Drittel wird dies sicher abgeschlossen. Die vier wichtigsten Digitalisierungshemmnisse sind aktuell:

1. Schwierigkeiten bei der Anpassung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation,
2. Anforderungen an Datensicherheit und an den Datenschutz,
3. eine mangelnde IT-Kompetenz im Unternehmen sowie
4. die Verfügbarkeit von IT-Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt.

Während die Punkte zwei bis vier sicher beklagenswert sind, allerdings durch »Ready-to-Go-Applikationen« und eine zusehends wachsende Anzahl von datensicher gehosteten Cloud-Produkten mehr und mehr verbessert werden können, stellt der erste Punkt die eigentliche inhaltliche Herausforderung dar. Wie stellen wir uns für die Zukunft auf, welche Zöpfe schneiden wir ab? Was kann auch organisatorisch und in den Abläufen anders und besser gelöst werden?