

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen</b> .....	1
Die agile Organisation .....	2
<b>Lohnt sich Agilität?</b> .....	7
tl;dr .....	7
Für Eilige: Warum Agilität sich lohnt .....	7
Eines gleich vorweg .....	8
Warum sich Agilität lohnt ... ..	10
Das sagen Kunden zu Agilität .....	11
Autoritätsbeweis .....	14
Trotzdem ... Sie müssen nicht! .....	16
Agil ist nicht immer richtig und notwendig! .....	16
Literatur .....	16

---

## Teil I. Rahmenbedingung VUKA-Welt

<b>Kapitel 1. Willkommen in der VUKA-Welt!</b> .....	19
1.1 Die VUKA-Welt .....	19
Was bedeutet Volatilität und wie wirkt sie sich aus? .....	20
Was ist Unsicherheit und wie wirkt sie sich aus? .....	21
Was ist Komplexität und wie wirkt sie sich aus? .....	21
Exkurs: Komplexität .....	22
Wie wirkt sich Komplexität aus? .....	23
Was ist Ambiguität und wie wirkt sie sich aus? .....	33
Aufgaben: VUKA in Ihrem Leben .....	34
1.2 Überleben in der VUKA-Welt .....	35
Handlungsweisen in den verschiedenen Kontexten .....	35
Red Queen Syndrome .....	39
Versuch & Irrtum = Lernen durch Experimente .....	41
Lernen durch Experimente bedeutet Agilität .....	41
Praktische Hinweise für eine VUKA-Welt .....	42
1.3 Agilität ist die Reaktion auf VUKA! .....	42
Was bedeutet agil? .....	42
1.4 Die Wurzeln von agil .....	44
Iterative und inkrementelle Entwicklung .....	45
<i>Organizational Learning</i> und <i>The Fifth Discipline</i> .....	45
Als Scrum die Welt erblickte .....	45
<i>Lean Management</i> und <i>Lean Thinking</i> .....	46
Konzept der agilen und virtuellen Organisationen .....	48
Agile Methoden der Softwareentwicklung .....	49
Gemeinsamkeiten der Wurzeln von agil .....	50

1.5	Klassische Vorgehensweise vs. agile Vorgehensweise .....	51
	Klassische Vorgehensweise .....	51
	Agile Vorgehensweise .....	52
	Die klassische und die agile Vorgehensweise im Vergleich .....	52
1.6	Der Kern von Agilität – anpassen durch Lernen .....	53
1.7	Eigenschaften von Agilität .....	55
1.8	Agilität ist die Umsetzung des <i>Gesetzes von Ashby</i> .....	56
1.9	Literatur .....	56
	<b>Kapitel 2. Was bisher geschah</b> .....	59
2.1	Die Neolithische Revolution (12000 v.Chr. bis 2000 v.Chr.) .....	61
2.2	Die Frühe Neuzeit (15. bis 16. Jh.) .....	62
2.3	Die industriellen Revolutionen (seit 1770) .....	63
2.4	Resümee .....	69
2.5	Wie die maximale Einfachheit erreicht wurde.....	70
	Frederick Winslow Taylor .....	71
	Henry Ford .....	76
2.6	Auswirkungen auf heute .....	77
2.7	Situation für Unternehmen heute .....	78
2.8	Literatur .....	79

---

## Teil II. Spotify als Beispiel einer agilen Organisation

	<b>Kapitel 1. Ein detaillierter Blick auf ein agiles Unternehmen</b> .....	84
1.1	Über Spotify .....	84
	Die Basis: ein Trupp .....	84
	Ein Stamm beherbergt die Trupps .....	88
	Abhängigkeiten der Trupps untereinander .....	88
	Von Verbänden und Zünften .....	90
	Eine Matrix – doch anders! .....	92
	Wie läuft es mit der Produktarchitektur? .....	93
1.2	... und die Ergebnisse soweit? .....	94
1.3	Was zeigt uns das Beispiel Spotify? .....	94
	Menschenbild: <i>Menschen sind wichtiger als alles andere!</i> .....	95
	Motivation: <i>Ausgerichtete Autonomie</i> .....	95
	Vertrauen und Verantwortung .....	97
	Denken in Systemen und Komplexität .....	97
	Selbstorganisation .....	97
	Kultur: <i>Du bist die Kultur!</i> .....	98
	Struktur: <i>Werde modular – beseitige Abhängigkeiten!</i> .....	103
1.4	Literatur .....	106

---

## Teil III. Agilität

	<b>Kapitel 1. Das muss Ihnen klar sein!</b> .....	109
1.1	Was Agilität ist – und was nicht .....	110
	<i>Warum</i> machen wir Agilität? .....	110
	<i>Wozu</i> machen wir Agilität? .....	111
1.2	Sie brauchen ein <i>Wozu!</i> .....	112

<b>Kapitel 2. Das agile Mindset</b> .....	114
2.1 Kopfarbeit ist anders .....	116
Kreativität .....	118
2.2 Menschenbild .....	124
Der Unterschied .....	125
Was ist ein Menschenbild? .....	125
Wie ein Menschenbild wirkt .....	126
Sozialisation .....	128
Theorie X – Theorie Y .....	128
Und nun? Wie weiter? .....	130
Der intrinsisch motivierte Mensch .....	130
2.3 Motivation .....	131
Zwei Arten von Motivation .....	131
Erkenntnisse aus der Motivationsforschung .....	132
Mythos Motivation .....	133
Motivationstheorien sind sich selbst erfüllende Prophezeiungen .....	134
Wie Motivation gelingt .....	135
Was der intrinsisch motivierte Menschen braucht .....	135
Was tun? .....	146
2.4 Vertrauen und Verantwortung .....	147
Vertrauen .....	147
Verantwortung .....	152
2.5 <i>Think different!</i> – Denk anders! .....	154
Verschiedene Arten des Denkens .....	155
Systemdenken .....	157
<i>Lean Thinking</i> .....	161
2.6 Selbstorganisation, Gruppen und Teams .....	165
Selbstorganisation .....	166
Gruppen und Teams .....	171
Selbstorganisation und Teams .....	181
Wie Gruppen und Teams besser werden .....	183
Selbstorganisierendes Lernen – <i>Communities of Practice</i> .....	199
2.7 Literatur .....	205
<b>Kapitel 3. Agile Werte und Prinzipien</b> .....	211
3.1 Die <i>richtigen Dinge richtig</i> tun .....	213
3.2 Das Allgemeine Agile Manifest .....	214
3.3 Allgemeine agile Werte .....	215
Fokus Menschen .....	216
Fokus (Leistung): Funktionierende (Leistung) hat Vorrang vor ausge- dehnter Dokumentation .....	219
Fokus Anpassungsfähigkeit: Reagieren auf Veränderung hat Vorrang vor strikter Planverfolgung .....	219
3.4 Allgemeine agile Prinzipien .....	220
Die 12 Prinzipien des Agilen Manifestes .....	221
Radikal Management – die sieben Prinzipien kontinuierlicher Innovati- on, tiefer Jobzufriedenheit und Kundenerfreuung .....	230
3.5 Manifesto for Software Craftsmanship .....	246
3.6 Literatur .....	246

<b>Kapitel 4. Agile Praktiken, Methoden und Frameworks</b> .....	248
4.1 Agile Praktiken .....	249
Exkurs: Lernen strukturieren – Iterationen .....	251
Der PDC3A-Zyklus .....	256
Exkurs: messen und Messkriterien .....	257
4.2 Agile Methoden und Frameworks .....	260
Lean Startup .....	261
Scrum .....	271
4.3 Agiles Change Management – Lean Change Management .....	278
Warum klassisches Change Management scheitern muss .....	281
Exkurs: Was Sie über Veränderungen wissen sollten .....	287
Eine Übung zu Lean Change .....	291
Der Lean Change Zyklus .....	302
Die Schlüsselprinzipien von Lean Change Management .....	307
Grundannahmen von Lean Change Management .....	309
Wer in Lean Change alles einzubeziehen ist .....	310
Rollen im Lean Change Management .....	311
Wie Betroffene zu Beteiligten werden .....	314
Ablauf von Lean Change Management .....	317
Erweiterungen im Lean Change Management .....	329
4.4 Agile Prozesse .....	334
4.5 Literatur .....	335

---

## Teil IV. Praktische Umsetzung

<b>Kapitel 1. Form follows function – Agilität organisieren</b> .....	340
1.1 Vorab ein paar Betrachtungen zu Organisationen .....	342
Was ist eine Organisation? .....	342
Das <i>Gesetz von Conway</i> : Die Organisationsstruktur bestimmt den Erfolg – des Produktes! .....	343
<i>Form follows function!</i> : Die Organisationsstruktur muss der Erstellung des Produktes dienen! .....	345
Die <i>Dunbar-Zahl</i> : Die Organisation muss sich an den Menschen anpassen! .....	346
Das <i>Gesetz von Brooks</i> : Produktivität und die Anzahl der Mitarbeiter ..	348
Das <i>Gesetz von Ashby</i> : Raffinierte Steuerung .....	349
<i>Larmans Gesetze</i> : Ändere immer zuerst die Struktur .....	349
1.2 Was macht eine agile Organisation aus? .....	350
Eigenschaften agiler Organisationen .....	350
Ein Modell agiler Organisationen .....	351
1.3 Was macht eine agile Organisationskultur aus? .....	354
Exkurs: Was ist Organisationskultur? .....	354
Veränderung der Organisationskultur: Herausforderung oder Utopie? ..	359
Was Sie tun können .....	369
1.4 Skalieren – Wie bringen wir Agilität in die gesamte Organisation? .....	372
Nur ein „Copy & Paste“? .....	372
Prinzipien für eine erfolgreiche Skalierung .....	375
Warum es keine Einheitslösung für alle Unternehmen geben kann .....	377
Agilität auf den verschiedenen Ebenen .....	379
1.5 Agiles Management .....	380
Exkurs: Management .....	381

Wer ist der Kunde von Management? .....	384
Wer sind die Mitarbeiter von Management? .....	385
Wie kann eine iterative Struktur für Management aussehen? .....	385
1.6 Agilität erfordert ... ..	385
... den agilen Mitarbeiter! .....	387
... die agile Führungskraft! .....	387
... den agilen Vorstand/Geschäftsführer! .....	388
... den agilen Kunden! .....	389
... mehr als nur Trainings zu Methoden und Praktiken! .....	389
1.7 Literatur .....	389
<b>Kapitel 2. Los geht's! – Agilität implementieren</b> .....	393
Wie ich Agilität verdeckt anwendete .....	394
2.1 Work Rules bei Google .....	396
2.2 „Nun sag, wie hast du's mit der Agilität?“ .....	396
2.3 Wie Veränderung gelingt – ein Modell zu Veränderungen .....	397
Der Elefant und sein Reiter .....	398
Praktische Hinweise .....	399
2.4 Noch ein Modell, ein anderes ... ..	400
Die Dilts-Pyramide .....	400
2.5 Wie Sie vorgehen können .....	412
Starten Sie mit dem Wozu! .....	412
Machen Sie keinen Plan! Obwohl ... ..	413
Was Sie schon mal machen können, bevor es richtig los geht ... ..	413
Coaching statt Beratung! .....	414
Ideen, wie Sie vorgehen können .....	415
Entwickeln Sie Ihre eigene Agilität .....	417
<i>Agile Fluency</i> <sup>TM</sup> .....	418
Die Einführung von Agilität führt zwingend zu organisatorischen Veränderungen .....	420
Halten Sie den Schmerz aus! .....	421
Wenn Sie wollen und offiziell nicht dürfen ... ..	421
Beseitigen Sie Hindernisse! .....	422
Wege zur Selbstorganisation .....	422
Frameworks .....	423
Lean Change Management .....	424
2.6 Praktische Hinweise .....	444
<i>Ask the Team</i> .....	445
<i>Inspect &amp; Adapt</i> .....	445
<i>Treat People as Adults</i> .....	445
<i>Learn fast using Feedback</i> .....	446
<i>Fail fast – fail early – fail cheap</i> .....	446
Sinn .....	446
<i>Nicht „nein“ ist „ja“!</i> Bitte um Vergebung statt um Erlaubnis! .....	447
Selbstorganisation .....	447
Starten Sie kraftvoll! .....	448
Machen Sie Fortschritt sichtbar! .....	448
Überprüfen Sie zwischendurch – gemeinsam! .....	448
Schaffen Sie maximale Transparenz! .....	448
Finden Sie Bewegter auf jeder Ebene des Unternehmens! .....	449
Gründen Sie unternehmensinterne Netzwerke! .....	449
Bauen Sie Ihren eigenen Veränderungsprozess auf! .....	450

Kommunizieren Sie im direkten Gespräch! .....	450
Start sooner and smaller! .....	451
Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl! .....	451
Beziehen Sie die Menschen ein! .....	451
Graben Sie tiefer! .....	451
Erwerben Sie Soft Skills! .....	451
Agilität in die Breite bringen .....	452
Communities of Practice .....	453
2.7 Woran Sie scheitern können .....	455
Woran die Einführung von Agilität in der Praxis scheitert. ....	456
Barrieren für eine weitere Einführung von Agilität .....	460
Weitere Gründe .....	464
Fehlermöglichkeiten in Lean Change Management .....	473
2.8 Literatur .....	478
<b>Kapitel 3. Ihre Schatzkiste</b> .....	<b>480</b>
3.1 Praktiken .....	480
Übersicht: Was ist was und wozu gut? .....	480
Backlog .....	482
Boards .....	483
Brainwriting .....	483
Burn-down-/up-Charts .....	484
Check-in .....	487
CoLocation .....	488
Crossfunktionales Team .....	488
Daily Standups .....	489
Definition of Done (DoD) .....	490
Dot Voting .....	490
Happiness Index .....	490
Impediment Backlog .....	493
Kanban-Board .....	493
Lean Procrastination .....	494
Mad – Sad – Glad .....	494
Mob Working .....	494
Net Promoter .....	495
Pair Working .....	496
Planning .....	497
Product Backlog .....	497
Retrospektiven .....	497
Review .....	498
Sprint .....	499
Sprint Backlog .....	499
Sprint Planning .....	499
Story Card .....	500
Story Point .....	500
The Insights Door .....	501
Timebox .....	502
Testgetriebene Entwicklung .....	502
Use Case .....	503
User Story .....	504
User Story Mapping .....	505
Velocity .....	505

Velocity Tracking .....	506
3.2 Tools .....	507
Boards .....	507
Canvases .....	523
Weitere Tools .....	532
3.3 Methoden und Modelle .....	537
7-S-Modell von McKinsey .....	538
ADKAR Modell .....	540
Culture Hacking .....	541
Die 12 Gallup-Fragen .....	547
Kotter 8 Schritte .....	548
Lean Coffee – Ein strukturiertes Format für unstrukturierte Meetings ..	549
<i>Perspective Mapping</i> .....	553
MINDPRACTICE® .....	556
3.4 Work Rules bei Google .....	557
3.5 Manifest für Agile Softwareentwicklung .....	558
Prinzipien hinter dem Agilen Manifest .....	558
3.6 Manifesto for Software Craftsmanship .....	559
3.7 Literatur .....	560
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>563</b>