

# HANSER

## Leseprobe

zu

## Die agile Organisation

von Andreas Slogar

ISBN (Buch): 978-3-446-45522-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-45615-0

ISBN (ePub): 978-3-446-45774-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45522-1>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München





# Vorwort

Unternehmen haben heute enorme Herausforderungen zu bewältigen, die neue Lösungsansätze erforderlich machen. Aus meiner eigenen, andauernden Auseinandersetzung mit Innovationen, der immer massiver in unseren Alltag Einzug nehmenden Digitalisierung und dem damit verbundenen, subjektiven Anstieg der Alltagskomplexität, Informationsfülle und Veränderungsgeschwindigkeit sind das hier beschriebene Vorgehensmodell und das generische Modell eines agilen Unternehmens entstanden. Mit ihnen können in einer dynamischen und komplexen Umwelt komplexe Probleme behandelt und (über)lebensfähige Lösungen aus agilen Unternehmensorganisationen entwickelt werden.

»laCoCa« steht als Akronym für »*lean and agile Cooperation and Capability*«. laCoCa ist dabei nicht einfach eine theoretische Methodenbeschreibung, wie es sie bereits vielfach für die unterschiedlichsten und spezifischen Anwendungsfälle gibt. Es sind ein Denkmodell und dazugehörige Rahmenstrukturen (englisch *frameworks*), die es in integrierter und interdisziplinärer Weise ermöglichen, alle wesentlichen Aspekte einer agilen Organisationsstruktur konkret zu definieren, aufzubauen und anzuwenden.

Decken spezialisierte Vorgehensmodelle, wie beispielsweise Design Thinking oder verschiedene Industriestandards, immer einen thematischen Aspekt ab, so erlauben es das laCoCa-Modell und das daraus entwickelte Vorgehen, eine integrierte Sichtweise zu nutzen und wie eine Klammer alle Bestandteile eines agilen Unternehmens zu integrieren. Diese werden in einen Gesamtzusammenhang gebracht und mit verbindenden Elementen, wie Prozesse, Geschäftsfähigkeiten oder Geschäftsmodelle, in eine interdisziplinäre Struktur überführt. Dadurch wird erst das Ziel erreicht, ein Unternehmen in einen agilen Organisationszustand zu versetzen, der es ihm erlaubt, sich kontinuierlich und selbstverständlich an eintretende Umweltveränderungen anzupassen.

Das laCoCa-Modell und die laCoCa-Methode sind über viele Jahre entstanden, wurden in ihren Bestandteilen immer wieder praktisch angewendet, und es wurden die darin enthaltenen Elemente hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft. Dabei baut das Rahmenwerk auf verschiedenste wissenschaftliche Grundlagen auf und ist bezüglich ihrer Anwendbarkeit und Wirkung nachvollziehbar und belegbar.

Es handelt sich hier also nicht um kreative Ideen, die versuchen, einfache Rezepte für die Lösung komplexer Frage- und Problemstellungen zu vermarkten. Entstanden sind strukturierte Methoden zum Aufbau und Betrieb agiler Organisationen, die es erlauben, Antworten und Lösungen für komplexe Fragen und Problemstellungen zu entwickeln.

Am besten beschreibt der Werkzeugschrank eines Handwerkers die Qualität und das Potenzial von laCoCa-Modell und -Methode und die damit mögliche, strukturierte Herangehensweise. Der Werkzeugschrank enthält alles Notwendige, damit ein Handwerker aus gegebenen Ressourcen ein Produkt konstruieren und herstellen kann. Ebenso verhält es sich mit laCoCa-Modell und -Methode, wenn es darum geht, ein vollständig agiles Unternehmen zu designen, aufzubauen und zu betreiben.

In diesem Buch ist der aktuelle Stand zusammengetragen. Veränderung ist bekanntlich das einzig Beständige. Deswegen werden auch das laCoCa-Modell und die laCoCa-Methode immer wieder neue Aspekte, Erkenntnisse und Erfahrungen aufnehmen und einbinden, wenn sich wirksame Methoden oder Lösungswege erschließen und entwickeln lassen, deren Anwen-

dung leichter fällt oder diese einen höheren Wirkungsgrad aufweisen als die bereits verwendeten.

Mein Ziel ist es, bewährte und fundierte Erkenntnisse und Erfahrungen in einer möglichst wirksamen Form miteinander zu verbinden und so leicht verständlich wie mir eben möglich für Sie nachvollziehbar und nutzbar zu machen. Ich freue mich sehr darüber, dass Sie Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit diesem Buch widmen, und hoffe, dass die zusammengetragenen Inhalte eine Bereicherung für Sie darstellen, so, wie sie es für mich sind.

Die Erlöse aus dem Verkauf dieses Buches fließen nicht an mich. Diese sollen als Spendengelder an gemeinnützige und karitative Organisationen und Projekte, wie beispielsweise die Tabaluga Kinderstiftung, fließen.

Leider konnte nicht vollständig auf Anglizismen verzichtet werden. Und aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nicht gleichzeitig die männliche und weibliche Sprachform verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

Herzlichst  
*Andreas Slogar*

Weitergehende Informationen zu den Inhalten des  
Buchs, sowie Aufzeichnungen von Vorträgen finden  
Sie unter [www.lacoca.org](http://www.lacoca.org)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	6	2.6 Digitalisierung von Berufen und Branchen .....	41
<b>1 Einführung</b> .....	16	2.7 Technologie und Moral .....	43
1.1 Alternativen werden übersehen ...	19	2.8 Konsequenzen .....	44
1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme .....	20	<b>3 Merkmale komplexer, anpassungsfähiger Systeme</b> .....	46
1.3 Strukturierung des Buches .....	21	3.1 Komplexität .....	47
<b>Teil 1 Vorüberlegungen und Grundlagen</b>		3.2 Ist Komplexität reduzierbar? .....	50
<b>2 Aktuelle Unternehmenspraxis</b> .....	30	3.3 Mit Komplexität umgehen .....	51
2.1 Digitalisierung als Motor der Veränderung .....	34	3.4 Agil oder raus! .....	53
2.2 Analoge Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle .....	35	3.5 Die Natur als Vorbild .....	54
2.3 Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse .....	36	3.6 Strukturelle Kopplung .....	54
2.4 Automation bestehender Geschäftsmodelle .....	37	<b>4 Das Viable System Model (VSM)</b> .....	58
2.5 Digitale Geschäftsmodelle .....	39	4.1 Anatomie als Vorbild .....	59
		4.2 Struktur und Bestandteile des VSM	61
		4.3 Vereinfachte Darstellung der Systeme im VSM .....	70
		<b>5 Fraktale Strukturen und die Rekursion</b>	72
		5.1 Unternehmen mit fraktalem Design	78
		5.2 Attenuator und Amplifier .....	79

<b>6 Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop</b> .....	82	<b>7.3 Motivation und Wettbewerbs- fähigkeit</b> .....	114
<b>Teil 2 Das IaCoCa-Modell</b>		<b>7.3.1 Sinnfrage als Wettbewerbs- faktor</b> .....	114
<b>7 Management – Wirksam führen ohne Führung</b> .....	92	<b>7.3.2 Sinnstiftung als Designele- ment des Unternehmens</b> . . . .	117
<b>7.1 Der Mitarbeiter: Erwachsen und entmündigt</b> .....	97	<b>7.3.3 Mythos Belohnungssystem</b> . .	118
<b>7.1.1 Eine eigenverantwortliche, erwachsene Person</b> .....	97	<b>7.3.4 Kreativität als Unterneh- menswert und Wettbewerbs- faktor</b> .....	119
<b>7.1.2 Der entmündigte Angestellte</b>	98	<b>8 Design und Koordination agiler Teams</b> .....	124
<b>7.1.3 Dramadreiack versus Empowerment-Dynamik</b> . . . .	100	<b>8.1 Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams</b> .....	128
<b>7.1.4 Die Macht der Gewohn- heiten</b> .....	103	<b>8.1.1 Verbreitete Unternehmens- realität</b> .....	128
<b>7.2 Organisation und Management neu erfinden</b> .....	106	<b>8.1.2 Konfiguration agiler Teams</b> . .	131
<b>7.2.1 Organisationsmodelle im Laufe der Zeit</b> .....	106	<b>8.2 Rollen und Spielregeln in selbst- organisierten und agilen Teams</b> . . . .	132
<b>7.2.2 Im Würgegriff der Konsenskultur?</b> .....	111	<b>8.2.1 Rollenverteilung im Team</b> . . .	136
<b>7.2.3 Probabilistische Führungswerkzeuge</b> .....	113	<b>8.2.2 Trennung von Rolle und Person</b> .....	137
		<b>8.2.3 Zusammenstellung von Rollen in Teams</b> .....	140

8.2.4	Gründung eines neuen Teams . . . . .	141	<b>11 Agiles Anforderungsmanagement . . . . .</b>	196
8.2.5	Auflösung eines Teams . . . . .	142	11.1	Passives Anforderungsmanagement 199
8.2.6	Spielregeln . . . . .	143	11.2	Aktives Anforderungsmanagement 199
8.2.7	Ausschluss . . . . .	145	11.3	Design Thinking . . . . . 204
8.3	Konfiguration und Visualisierung . .	145	11.4	Persona und User Story . . . . . 211
8.3.1	Menschlicher Organismus als Vorbild . . . . .	145	11.4.1	Entwicklung einer Persona . . 213
8.3.2	Skalierung durch Rekursionen . . . . .	145	11.4.2	User Story . . . . . 215
8.3.3	Technische Möglichkeiten der Konfiguration und Visualisierung . . . . .	149	11.5	Arbeiten mit Inkrementen . . . . . 216
8.4	Das laCoCa-Modell und die Rollen in Holacracy . . . . .	152	<b>12 Entwicklung einer dynamischen (Unternehmens-)Strategie . . . . .</b>	220
<b>9</b>	<b>Monitoring – VI anstatt KPI . . . . .</b>	162	12.1	Warum Strategien scheitern . . . . . 222
<b>10</b>	<b>Corporate Governance . . . . .</b>	176	12.2	Die Bedeutung einer dynamischen Strategie . . . . . 228
10.1	Corporate Governance entwickeln und kontinuierlich anpassen . . . . .	180	12.2.1	Grundlegende Prinzipien . . 228
10.2	Rekursionen der Governance . . . . .	183	12.2.2	Beispiel einer dynamischen Strategie . . . . . 229
10.3	Theorie und Realität . . . . .	187	12.3	Dynamische Strategieentwicklung durch Strategiemuster . . . . . 231
10.4	IT-Governance . . . . .	190	12.3.1	Grundlegende Prinzipien . . 231
			12.3.2	Beispiel 1: Knight's Move – Der Königszug – Schritt für Schritt . . . . . 234



12.3.3 Beispiel 2: Jeeves – Der stille Berater . . . . .	234	12.6.6 Mythos IT-Strategie . . . . .	256
12.4 Iterative Umsetzung einer dynamischen Strategie . . . . .	237	12.6.7 Konsequenz, aufeinander aufbauend und abgestimmt	259
12.4.1 Instanzieren der OODA-Loop . . . . .	238	12.6.8 Bedeutung und Nutzen des EAM . . . . .	262
12.4.2 Organisatorisches Vorgehen zu Entwicklung und Um- setzung einer dynamischen Strategie . . . . .	239	<b>13 Geschäftsmodelle anpassen</b> . . . . .	266
12.5 Werkzeuge zur dynamischen Strategieentwicklung . . . . .	243	13.1 Empfehlung zum Vorgehen . . . . .	269
12.6 Empfehlung zum Vorgehen . . . . .	247	13.2 Customer Journey – Der Lebens- zyklus eines Geschäftsmodells . . . . .	273
12.6.1 Wertschätzung von Expertenwissen . . . . .	250	<b>14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability</b> . . . . .	276
12.6.2 Transparenz über Zustand und Handlungsnotwendig- keit . . . . .	251	14.1 Was sind Geschäftsfähigkeiten? . . .	279
12.6.3 Kontinuierliche Kommuni- kation und Diskussion, nicht Gerüchte und Mythen . . . . .	252	14.2 Beschreiben von Geschäfts- fähigkeiten . . . . .	281
12.6.4 Strategiemuster identifizieren . . . . .	253	14.3 Geschäftsfähigkeiten definieren . . .	287
12.6.5 Manöver umsetzen . . . . .	255	14.3.1 Metamodell – Beschreibung von Geschäftsfähigkeiten . . .	287
		14.3.2 Steckbrief der Geschäfts- fähigkeit . . . . .	294
		14.3.3 Darstellung von Geschäfts- fähigkeiten . . . . .	301

14.4 Modellierung agiler Prozesse . . . . .	308	15.6 Praktisches Vorgehen zur Erstellung eines laCoCa-Modells . . .	349
14.4.1 Perspektivwechsel . . . . .	311	<b>16 Umsetzung &amp; Betrieb – Operatives Vorgehen und Transformation . . . . .</b>	<b>352</b>
14.4.2 Etablierte Darstellungs- formen . . . . .	313	16.1 Kooperation von Management und Betrieb . . . . .	354
14.4.3 Transfer zur Nutzung in einer agilen Organisation	314	16.2 Umsetzung dynamischer Strategien	355
14.4.4 Agiles Prozessmanagement organisieren . . . . .	318	16.3 Transformation – Veränderung operativ umsetzen . . . . .	360
14.4.5 Entwicklungsperspektive für Prozessexperten . . . . .	321	<b>Teil 3 Iteratives Vorgehen mit der laCoCa-Methode</b>	
14.4.6 Strukturierung in qualitative Prozessgruppen . . . . .	322	<b>17 laCoCa-Methode: Grundgerüst . . . . .</b>	<b>376</b>
<b>15 Organisationskonfiguration anpassen</b>	<b>328</b>	17.1 Zyklus »Design« . . . . .	379
15.1 Konfiguration einer Organisation von Mitarbeitern für Mitarbeiter . .	330	17.2 Zyklus »Simulation« . . . . .	383
15.2 Empfehlung zum Vorgehen . . . . .	331	17.3 Zyklen »Management« und »Umsetzung & Betrieb« . . . . .	386
15.3 Ein Unternehmensmodell in 3-D . .	337	17.4 Dreh- und Angelpunkte . . . . .	390
15.4 Anzuwendende Prinzipien . . . . .	342	17.5 Integration spezifischer Methoden . .	393
15.5 Identifikation notwendiger Geschäftsfähigkeiten . . . . .	347	17.6 CyberScrum – Scrum à la laCoCa . . .	396

**Teil 4 Konkrete Anwendung  
und angrenzende Themen**

**18 laCoCa @ IT: Anwendungsbeispiel  
aus der IT** ..... 412

**19 Weitergehende Themengebiete** ..... 424

**20 Literatur** ..... 434

**21 Abkürzungen/Glossar** ..... 436

**22 Index** ..... 442

**23 Über den Autor** ..... 448

01

**Einführung**

Die immer weitreichendere Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen, die jedem Unternehmen, egal welcher Größe, zunehmend schnellere Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit abverlangt, hat deutlich gemacht, dass die klassisch hierarchischen Wege des Managements und der Arbeitsorganisation nicht mehr ausreichend leistungsfähig und wirksam sind. Seit dem Einzug agiler und interdisziplinärer Vorgehensmodelle wie Scrum oder Design Thinking entstehen immer neue und konkurrierende Konzepte zeitgemäßer Managementmethoden.

Zusätzlich scheitern Unternehmen mit ihren etablierten Vorgehensmodellen und vertrauten Standardisierungsbemühungen, da im Zeitalter der digitalen Wirtschaftsdynamik bisher bewährte Lösungen wirkungslos und Entscheidungsprozesse zu zeitaufwendig geworden sind.

Jedes Unternehmen ist aus dieser Perspektive betrachtet zwei grundlegenden Problemstellungen ausgesetzt.

Die hierarchiebasierten Organisationsstrukturen von Unternehmen sind zu träge und administrativ zu aufwendig, um kurzfristig, kreativ und ergebnisorientiert die Entwicklung und Umsetzung benötigter Ideen, Produkte und Leistungen herzustellen.

An die Stelle der hierarchischen Organisationsformen rücken mehr und mehr Modelle selbstorganisierter, selbstverantwortlicher und hierarchiefreier Unternehmensstrukturen. Die Arbeitswelt, mit der wir bisher vertraut waren, löst sich auf und entwickelt sich mehr und mehr in eine Richtung, die dem einzelnen Mitarbeiter eine immer höhere oder sogar vollständige Eigenverantwortung für seine Tätigkeit überträgt. Diese Entwicklung schließt auch die Entscheidungskompetenz und Entscheidungsautorität mit ein und überträgt diese auf den verantwortlichen Mitarbeiter.

Ausgelöst wurde dieser Trend unter anderem von erfolgreichen Start-up-Unternehmen, vor allem aus dem Silicon Valley, die mit ihren Innovationen und disruptiven Geschäftsmodellen der digitalen Wirtschaft den etablierten Unternehmen das Fürchten lehren.

In einem prägnanten Vergleich dargestellt, entwickeln sich Organisationskulturen bestehender Unternehmen von einer Eltern-Kind-Beziehung zwischen dem Angestellten und seiner Führungskraft hin zu Organisationen für Erwachsene. In einer hierarchischen Organisation entscheidet der Vorgesetzte darüber, welche Aufgaben ein Mitarbeiter auszuführen hat, wie

er diese ausführen muss und bis wann die Ergebnisse erbracht sein müssen. So wie Eltern ihren minderjährigen Kindern, allerdings aus pädagogisch guten Gründen, eine enge und umfassende Anleitung geben müssen.

In sich selbst organisierenden Unternehmensstrukturen, in denen Erwachsene zusammenarbeiten, ist es dem einzelnen Mitarbeiter selbst überlassen, wie er seine Aufgabe ausfüllt. Ebenso wie Eltern ihre heranwachsenden Kinder sukzessive in die Selbständigkeit entlassen und anstreben, dass diese nicht mehr auf die Anleitung und das Vorbild der Eltern angewiesen sind. In diesem Ziel liegen Sinn und Zweck der Kindeserziehung. Das Neugeborene aus der naturgegebenen und unvermeidbaren Abhängigkeit von seinen Eltern zu befreien und über die Phasen seiner Entwicklung bis zur Eigenständigkeit den individuellen Entwicklungsweg zu ermöglichen und zu fördern, damit letztlich eine völlige Selbständigkeit erreicht werden kann.

Im Kontext unserer Arbeitswelt existiert diese Form von Selbständigkeit und Eigenverantwortung paradoxerweise nicht oder nur sehr selten.

Dies geht zusätzlich einher mit der fehlenden Kompetenz von Erwachsenen in Angestelltenverhältnissen, die nötigen Entscheidungen für

die Durchführung von Aufgabenstellungen nicht selbst fällen zu können, ohne die Autorisierung durch den Vorgesetzten eingeholt zu haben.

Das zweite grundlegende Problem ist, dass die bestehenden und vertrauten Konfigurationen von Unternehmensfunktionen den Anforderungen der ansteigenden Marktdynamik in allen Branchen an Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Abwicklungsgeschwindigkeit von Geschäftsvorfällen und Geschäftsprozessen nicht mehr gewachsen sind.

Die tayloristische Verteilung spezialisierter Aufgaben, wie z.B. Vertrieb in einem Unternehmensbereich, Marketing in einem anderen und Finanzmanagement und Controlling wiederum separat, birgt zu große Reibungsverluste. Die immer kürzeren Veränderungszyklen im wirtschaftlichen Umfeld eines Unternehmens lassen ein Tolerieren dieser Nachteile nicht mehr zu. Diese nach wie vor weitverbreitete und bisher wenig infrage gestellte Konfiguration von Unternehmensfunktionen und Geschäftsfähigkeiten wird mehr und mehr als Hemmschuh für die Anpassungsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit von Unternehmen erkannt.

Ein eindeutiges Anzeichen dafür, ist die reflexartige Durchführung von Umstrukturierungs-

maßnahmen in Krisensituationen oder in Zeiten der Veränderung externer Einflussfaktoren. Weitverbreitet ist hierbei das Oszillieren zwischen zentralistischen und dezentralen Unternehmensstrukturen.

Allerdings wird bei Umstrukturierungen in Unternehmen an dem grundsätzlichen Architekturprinzip, Geschäftsfunktionen in spezialisierten Abteilungen zu organisieren, wenig bis nichts verändert. Zu beobachten ist dagegen, dass Unternehmen nach Reorganisationsmaßnahmen über Jahre mit der Behebung von Kollateralschäden und der Kompensation einer immer weiter ansteigenden Arbeitsverdichtung beschäftigt sind, die trotz aller Anstrengungen nicht überwunden wird. Fehlt es also an alternativen Modellen, Konzepten oder Strategien?

## 1.1 Alternativen werden übersehen

Um die Mitte des letzten Jahrhunderts ist eine Wissenschaft entstanden, die sich mit den Grundsätzen überlebensfähiger Organisations-

formen auseinandersetzt und sehr erfolgreiche Prinzipien und Modelle hierfür entwickelt hat. Warum und wie eine Organisation, wenn man sie als komplexes System versteht, überlebensfähig ist, ist wissenschaftlich fundiert beschrieben und bewiesen. Die Forschungsergebnisse dieses Wissenschaftsbereichs, der sogenannten Kybernetik, haben sich jedoch nur begrenzt durchgesetzt.

Die damaligen Forschungsergebnisse haben die unterschiedlichsten Fakultäten beeinflusst und sind sogar in moderne Vorgehensmodelle, wie beispielsweise agile Arbeitsweisen und Modelle zur Selbstorganisation von Firmen, eingeflossen. Der Grundstein für die Entwicklung der Kybernetik ist auf eine Reihe von zehn interdisziplinären Konferenzen der sogenannten Macy Group zurückzuführen. Das Ziel der Konferenzen, die in den Jahren zwischen 1946 und 1953 in den USA durchgeführt wurden, war es, »die Grundlagen für eine universale Wissenschaft der Funktionsweise des menschlichen Gehirns wie auch elektronischer Adapter, insbesondere Computer, zu schaffen: die Kybernetik«. (Wikipedia 2016).

Aus den weitergehenden Entwicklungsphasen der Kybernetik entstanden eine Reihe von Denk-

modellen, Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten unter anderem für die Beschreibung der Funktionsweise überlebensfähiger Systeme. Eines der am weitesten entwickelten und auch praktisch angewendeten und validierten Modelle ist das Viable System Model, kurz VSM, von Stafford Beer (1995).

Sowohl das laCoCa-Modell als auch die laCoCa-Methode greifen die Prinzipien und Erkenntnisse der Kybernetik und die Grundlagen des VSM auf und integrieren sie in ein Gesamtkonzept. Das Modell, die zugehörige Methode und deren Anwendung sind für jedwede Organisationsform universell geeignet.

Ob ein Wirtschaftsunternehmen, ein Verein, eine Interessengemeinschaft, eine NGO (Non-Governmental Organization) oder NPO (Non-Profit Organization) oder ein Staat in seiner Funktionsweise definiert und aufgebaut werden soll – die hier verwendeten grundlegenden Prinzipien können darauf gleichermaßen angewendet werden.

## 1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme

Wie auch immer man es nennt, es entsteht ein komplexes System, sobald Menschen sich zusammenfinden, um ein Vorhaben umzusetzen und die Form ihrer Kooperation und Kommunikation zu organisieren.

Um ein derartiges Unternehmen zu entwickeln, braucht es eine einheitliche und einfach verständliche Sprache und eine entsprechende Vorgehensweise. Ohne eine gemeinsam vereinbarte Syntax, die für jedermann nachvollziehbar ist und gemeinschaftlich genutzt wird, führt eine interdisziplinäre Entwicklung derartiger komplexer Systeme immer zu chaotischen und fehlerhaften Zuständen und Ergebnissen. Da diese Konstellation meistens fehlt, werden benötigte Strukturen durch dafür autorisierte Personengruppen vorgeschrieben, die für diese Aufgabe, kraft ihres Status, vermeintlich als qualifiziert angesehen werden.

Außerdem ist eine derartige Lingua franca zwingend notwendig, wenn es darum geht, die einzelnen Bestandteile, Elemente und Kom-



ponenten eines komplexen Systems zu beschreiben und miteinander zu kombinieren. Soll also festgelegt werden, wie die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens, auch Abteilungen genannt, zusammenarbeiten, in welcher Leistungs- und Lieferbeziehung sie zueinander stehen, wie die Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse im Unternehmen ablaufen, ist dies ohne eine gemeinsame »Verkehrssprache« nicht möglich. So einleuchtend und logisch dies auch klingen mag, in der praktischen Anwendung ist dieser Aspekt ein kollektiver blinder Fleck.

In über 25 Berufsjahren konnte ich mehrere Dutzend Unternehmen unterschiedlich intensiv kennenlernen. In ungefähr zehn dieser Unternehmen habe ich Um- und Reorganisationsprojekte direkt miterlebt. Teilweise sogar mehrere innerhalb eines Unternehmens. Von weiteren 20 sind mir die jeweilige Genese der Reorganisation sowie die daraus resultierenden Ergebnisse und Problemstellungen, Dysfunktionalitäten und Kollateralschäden umfassend bekannt. All diese Wissensbereiche und Erfahrungen sind in die Entwicklung des integrierten Modells und der universell anwendbaren Methode eingeflossen und haben zum gegenwärtigen Design geführt.

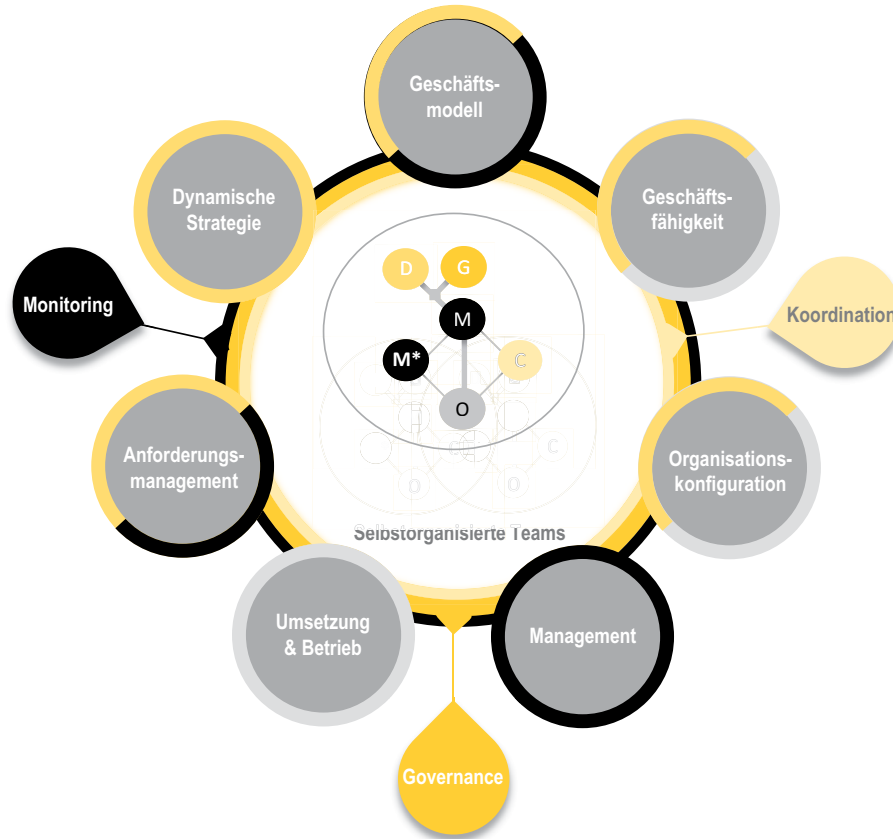
## 1.3 Strukturierung des Buches

Sie finden nachfolgend alle relevanten Inhalte und Erklärungen in vier Hauptabschnitte unterteilt, die zum Verständnis und der Nutzung des laCoCa-Modells (**Bild 1.1**) und der laCoCa-Methode (**Bild 1.2**) notwendig sind.

Der erste Teil, mit Grundlagen und Vorüberlegungen, erläutert, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse den elementaren Bestandteilen sowohl des laCoCa-Modells als auch der laCoCa-Methode zugrunde liegen.

In diesem Abschnitt ist dargestellt, was viele Modelle und Methoden nicht erklären. Sieht man sich spezifische Methoden an, ist meist schwer bis überhaupt nicht erkennbar, warum davon auszugehen ist, dass durch deren Anwendung tatsächlich ein Nutzen oder eine Wirkung erzielt wird. Bei dem laCoCa-Modell sowie der laCoCa-Methode ist dies nicht der Fall. Es finden hier Elemente Anwendung, deren Wirkung wissenschaftlich belegt ist.

Der zweite Teil beschreibt das laCoCa-Modell und erläutert die darin enthaltenen Geschäfts-



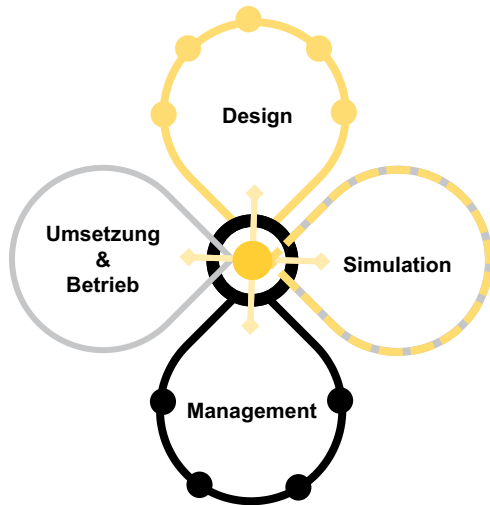
**Bild 1.1** Das laCoCa-Modell

fähigkeiten und deren Anwendung. Unter dem Modell ist die generalisierte und agil anwendbare Grundstruktur eines Unternehmens zu verstehen, das der Vorgehensweise einer vollständig selbstorganisierten Organisation gerecht werden muss und ohne hierarchisch-disziplinarische Führungsstrukturen operiert. Das Modell beschreibt das Was der notwendigen Geschäftsfähigkeiten eines agilen Unternehmens. Zu einigen dieser Geschäftsfähigkeiten sind Anregungen enthalten, nach welcher Vorgehensweise deren Entwicklung bzw. Nutzung erfolgen kann.

Teil drei erläutert die laCoCa-Methode auf der Grundlage der Inhalte der vorangegangenen Ausführungen. Diese Methode beschreibt das Wie der Funktionsweise eines agilen Unternehmens und nach welchem Ablauf die dargestellten Geschäftsfähigkeiten iterativ genutzt werden.

Für das Verständnis der laCoCa-Methode ist es notwendig, die Inhalte der Grundlagen und Vorüberlegungen als auch des laCoCa-Modells gelesen zu haben. So können die Anwendung der Methode (**Bild 1.3**) und die Wirksamkeit der darin abgebildeten Struktur nachvollzogen werden.

Eine kurze Ausführung über die Konfiguration einer gesamten Teilorganisation, am Beispiel des



**Bild 1.2** Die laCoCa-Methode

IT-Managements, ist Inhalt des vierten Teils des Buches.

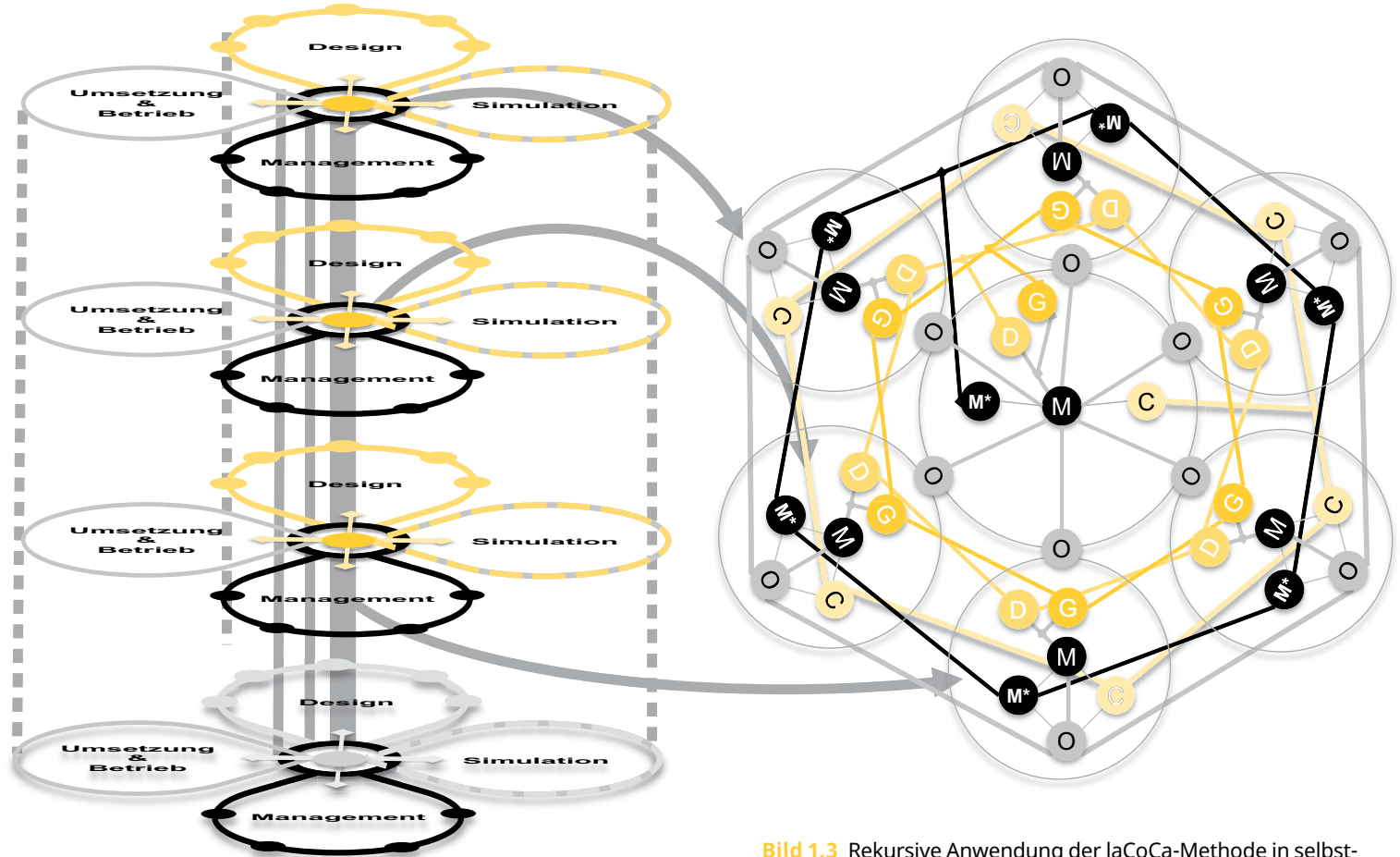
Diese Ausführung baut auf dem laCoCa-Modell auf und ist als reine Anregung zu verstehen, um eine Vorstellung möglicher Anwendungsergebnisse zu vermitteln. Keinesfalls ist dieser vierte Teil als eine Best Practice, wie z.B. ITIL oder CMMI, angelegt und sollt daher in der beschriebenen Konfiguration auch nicht übernommen werden.

Der letzte Teil behandelt eine Reihe weitergehender Themen, die den Umfang des Buches sprengen würden, und daher nicht eingehend behandelt werden können. Sie werden lediglich angesprochen, da sie für die weitergehende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Konsequenzen agiler Unternehmen eine direkte Rolle spielen und bei Design und Betrieb agiler Organisationen berücksichtigt werden müssen.

Die Inhalte und Empfehlungen in den einzelnen Kapiteln sollten nur abgeändert oder ersetzt werden, wenn alternative Modelle und Methoden vorliegen, die für den individuellen Kontext einer Fragestellung im Unternehmen geeigneter sind als die hier ausgeführten Herangehensweisen.

Bei der Anwendung der in diesem Buch zusammengetragenen Inhalte verhält es sich in etwa wie mit den Reifegraden asiatischer Kampfsportarten.

Als Anfänger übt man grundlegende Bewegungen ein und baut kontinuierlich Routine auf, um die Techniken zu verinnerlichen. Als Fortgeschrittener ist man in der Lage, das Erlernte anzuwenden und die Bewegungsabläufe zu perfektionieren. Als Meister erst ist man dazu in der Lage, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln und



**Bild 1.3** Rekursive Anwendung der laCoCa-Methode in selbst-organisierten und agilen Organisationsstrukturen

nötigenfalls abzuwandeln. Diese Abfolge ist in diesen Sportarten, wie auch in allen anderen, selbstverständlich und akzeptiert.

Im Kontext des vorliegenden Buches empfiehlt es sich, mit derselben Sichtweise und Einstellung zu verfahren. Am Anfang einer neu erlernten Vorgehensweise sollte man sich darauf konzentrieren, diese zu verstehen und zunächst die nötige Anwendungssicherheit aufzubauen.

Nachdem der fortgeschrittene Anwender das Vorgehen verinnerlicht hat und einen entsprechenden Reifegrad durch konkrete Erfahrungswerte aufbauen konnte, kann er sich als Meister daran wagen, die erworbenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und abzuwandeln.

Die Inhalte des Buches und deren Reihenfolge sollten daher erst dann abgeändert werden, wenn erworbene Erfahrungen zu wirksameren Vorgehensweisen führen. Auch wenn die Erklärungen simpel erscheinen, die Anwendung ist mühsam und erfordert Geduld, Disziplin und den Willen, langjährige Gewohnheiten über Bord zu werfen.

Mithilfe des laCoCa-Modells und der laCoCa-Methode können komplexe Probleme behandelt und Lösungen entwickelt werden. Sie weisen den Weg zu einer agilen Unternehmensorganisation.

22

**Index**

## A

Act 85  
 Agfa 54  
 Agilität 53  
 Airbnb 35, 40f, 236  
 Amplifier 79f  
 Anatomie 59ff  
 Anforderungsanalyse/-entwicklung 380f  
 Anforderungsmanagement 196f  
 –, aktives 199ff, 203  
 –, passives 199  
 Angestellter, entmündigter 98, 100  
 Arbeitsrecht 429ff  
 Ashby, William Ross 51, 64, 90  
 Attenuator 79f

## B

Beer, Stafford 20, 47, 49, 60, 62ff, 77, 80, 95f, 165, 167, 171, 173, 182, 426  
 Belohnungssystem 118f  
 Bend and wait! 249f  
 Berater, stiller 234ff  
 Betriebsrat 431ff  
 BizDevOps-Team 415

Black Box 311, 313, 315, 317, 323, 325  
 Boyd, John 83, 85f  
 Business Capability 276, 278ff, 283ff, 287ff, 291, 293f, 296, 298f, 301f, 304f, 307ff, 313ff, 317, 319ff, 324f  
 Business Capability Map 302  
 Business Development Management (BDM) 170f  
 Business Model Canvas (BMC) 269, 271, 273, 375, 393  
 – iterative Erstellung 271, 273  
 Buurtzorg 115f

## C

Capability 168ff  
 Cleese, John 121f  
 Coordination 62, 64, 69f, 135f, 392f  
 Corporate Governance 176ff, 186ff, 299  
 – Entwicklung 180ff  
 – Mythen 179  
 – Orientierungspunkt der Sinnstiftung 184ff  
 – Rekursionen 183f  
 – Sinn und Nutzen 178f  
 – Theorie und Realität 187ff

– Ursprung 177f  
 – Werkzeug zur Entwicklung 182f  
 Covey, Stephen 125  
 Customer Journey 273ff  
 CyberScrum 396

## D

Darwin, Charles 54f  
 Decide 85  
 Demokratie 426ff  
 Design 379ff  
 – agiler Teams 124, 127f  
 – von Geschäftsfähigkeiten 380f  
 – von Geschäftsmodellen 380  
 Design Thinking 17, 121f, 160, 199ff, 203ff, 213, 216, 267, 275, 334, 356, 375, 393, 411  
 – Phasen 206ff  
 Deutsche Bahn AG 260  
 Development 62, 64ff, 134f, 155ff  
 DevOps-Team 414f  
 Digitalisierung 34f  
 – von Berufen/Branchen 41ff  
 Disintermediation 236  
 –, emergente 236

dm-drogerie markt GmbH & Co. KG 79  
 Domänenmodell 301  
 – in 2-D 301ff, 346  
 – in 3-D 337ff, 345f  
 Dramadreiseck 100f, 103, 130f  
 Drucker, Peter F. 85, 94, 228  
 Duncker, Karl 118

## E

Emerald, David 102  
 Empowerment-Dynamik 100f, 103, 139  
 Enterprise Architecture Management  
 (EAM) 262ff, 383, 417  
 Erfahrungen, Reflexion der 387  
 Erfindung 255  
 Ergebnisse, Kommunikation der 387  
 Expertenwissen 250f  
 Extern & Zukunft 66, 68, 71, 170, 343f,  
 377, 386

## F

Facilitator (FA) 154  
 Fraktal 72ff, 76f, 79  
 Führungswerkzeuge, probabilistische  
 113f

## G

Geschäftsfähigkeiten  
 – anpassen 303f  
 – Beschreibung 281ff  
 – Darstellung 301  
 – Definition 279ff  
 – Entwicklung 255f, 276, 278ff, 283ff,  
 287ff, 291, 293f, 296, 298f, 302, 304f,  
 307ff, 313ff, 317, 319ff, 324f  
 – Leitfragen 305  
 –, notwendige 347ff  
 – Steckbrief 294ff, 298f  
 Geschäftsmodell  
 –, analoges 35f  
 – anpassen 266f, 269, 271ff  
 – Automation 37, 39  
 –, digitales 39ff  
 – Lebenszyklus 273ff  
 Geschäftsprozess  
 – analoger 35f  
 – Digitalisierung 36f  
 Gewohnheit, Macht der 103  
 GlassFrog 149  
 Glucksberg, Sam 118  
 Governance 62, 64f, 133, 391f  
 Green, Peter 110

## H

Heterarchie 425f  
 Holacracy 116, 152ff  
 holaSpirit 151  
 Homöostase 79  
 Hotel Reservation Service Robert Ragge  
 GmbH (HRS) 236  
 Hoverstadt, Patrick 165, 231, 233, 235

## I

IBM 42, 235  
 Inkrement 216ff  
 Innovation 255  
 Intern & Gegenwart 68f, 71, 170, 344,  
 377, 386  
 Invention 255  
 IT, agile, selbstorganisierte 421  
 IT-Governance 190ff  
 – Nutzen 192f  
 IT-Organisation 409, 411  
 – Anforderung 412f, 415ff, 419, 421  
 – Strategie oder Chaos 413f  
 IT-Realisierung 416f  
 IT-Strategie 256ff



## J

Jeeves 234ff

## K

Kanban 356ff

Kaplan, Robert S. 31ff, 283f, 286

Karpman, Stephen 100f

Kennzahl 163ff, 167ff, 171, 173ff

Kennzahlenbericht 167

Kodak 54

Kolibri 55f

Kommunikation 252f

Komplexität 47ff

– reduzieren 50f

–, Umgang mit 51ff

Königszug 234

Konsenskultur 111ff

Konzeptroman 416

Koordination agiler Teams 124, 127f

Kopplung, strukturelle 54ff, 90

Kreativität 119ff

Kruse, Peter 249

Kübler-Ross, Elisabeth 104

Kybernetik 19, 60

## L

laCoCa-Methode 23

– Grundgerüst 377ff

– Integration spezifischer Methoden  
393f, 396

laCoCa-Modell 22, 89, 345ff

–, dreidimensionales 126

– Erstellung 349ff

– Grundelemente 91

– und Holacracy 152ff

Laloux, Frederic 106f, 109f, 115ff

Lead Link (LL) 152ff

Loh, Lucy 231, 233, 235

## M

Macy Group 19

Mahayni, Ziad 43

Management 60, 62, 64, 66ff, 92, 94ff,  
134f, 386ff, 390

– neu erfinden 106f, 109ff

– und Umsetzung & Betrieb 354f

Manifest für agile Softwareentwicklung  
296f

Manöver 255

Maturana, Humberto R. 55, 394

Metamodell 287

Mitarbeiter, eigenverantwortlicher,  
erwachsener 97f

Monitoring 62, 64, 66ff, 135, 162, 164f,  
167ff, 172, 174f, 390f

## N

Narrativ 189f

Natur 54

Norton, David P. 31ff, 283f, 286

## O

Observe 83

OODA-Loop 82, 84, 249, 271, 334, 377,  
380ff, 385, 388

– Erfolgselemente 85f

– Instanziierung 238f

Operations 62, 64, 69, 134, 136, 417

Organisation neu erfinden 106f, 109ff

Organisationskonfiguration 328, 330ff,  
338f, 341ff, 345, 347ff

– von Mitarbeitern für Mitarbeiter 330f

– Vorgehensempfehlung 331ff

Organisationsstruktur, Konfiguration  
der 381ff

Organismus, menschlicher 61ff, 78,  
145f, 260  
Orient 84

## P

PEP. Siehe Produktentstehungsprozess  
Perlboot (Nautilus) 74  
Persona 211ff, 215f, 269, 273, 275  
– Entwicklung 213, 215  
Perspektivwechsel 311, 313  
Polaroid 54  
POT. Siehe Produkt-Owner-Team  
Potentiality 170  
Prozess  
– Darstellungsformen 313f  
– Leitfragen 324  
Prozessexperte 321f  
Prozessgruppen 322, 324  
Prozessmanagement 318, 320f  
Prozessmodellierung 308ff, 313ff, 317,  
319ff, 324f

## Q

Qualitätsverbesserung 255

## R

RACI-/RASCI-Matrix 313  
Ramm, Joachim 119  
Rekursion 72f, 76, 145, 148f, 151  
Rep Link (RL) 153f  
Rolle vs. Person 137ff

## S

Scrum 17, 53, 116, 160, 164, 211, 375,  
393, 396, 398, 401ff  
SDO-Team 414f  
Secretary (SE) 154f  
Service-Oriented Architecture (SOA) 38  
Simulation 383, 385  
Sinek, Simon 184  
Sinnfrage 114ff  
Sinnstiftung 117f  
Situationsanalyse 243, 247ff  
Spencer, Herbert 55  
Sport, Spielregeln im 179f  
Sprenger, Reinhard K. 120  
Strategiedilemma 222f  
Strategie, dynamische 220, 222ff, 232,  
234ff, 243ff, 249f, 252ff, 257ff, 262ff  
– Beispiel 229f

– Einflussfaktoren 244f  
– grundlegende Prinzipien 228f  
–, kleinteilige 260ff  
– Umsetzung 237ff, 355ff  
Strategieentwicklung  
–, dynamische 380  
Strategiemuster 231  
– Beispiele 233f  
– identifizieren 253f  
Strategieprozess, effektiver 31f  
Strategietheater 223f  
Strategy Map 283f, 286  
Support 417  
Swisscom 60  
SWOT-Analyse 253  
SWOT-Matrix 245f  
– Formatvorlage 246  
Syntegration 182  
Syrus, Publilius 103

## T

TAS-DO 243f  
Taylorismus 31, 36  
Team  
– Auflösung 142f  
– Gründung 141f

- Leitfragen 141
- Rollenverteilung 136f
- Rollenzusammenstellung 140f
- Spielregeln 143f
- Team, agiles
- Design und Koordination 124, 127f
- Konfiguration 131f
- operative Rollen 157
- Rollen 132ff
- Rollen und Spielregeln 132
- Spielregeln 132f
- Team-Governance 143ff
- Technologie und Moral 43f
- Tesla 35
- Timeboxing 207, 271
- Tjøtta, Sigve 119
- TOGAF 263, 281, 283
- Torsvik, Gaute 119
- Transformation 360ff
  - Handlungsbedarf 361, 363f
  - , iterative 369, 371
  - Stabilisierung 371
  - Veränderungsbereitschaft 364f
  - Vorgehensstrategie 366, 368f

## U

- Über 35, 41, 229, 231, 236
- Umsetzung & Betrieb 136, 352f, 355ff, 368f, 371, 386ff, 390
  - und Management 354f
- Unternehmen 20
- Unternehmenspraxis, aktuelle 30
- Unternehmensrealität 128ff, 189f
  - Konsequenzen daraus 131
- Unternehmensstruktur, fraktale 72ff, 76f, 79
- User Story 211f, 215f, 396, 401, 403

## V

- Vermittlungsbruch 236
- Vertrauen 180
- Viable Indicator (VI) 135, 139, 162, 167f, 173, 175, 254, 335, 345, 348, 364, 390
- Viable System Model (VSM) 20, 58, 117
  - Struktur/Bestandteile 61ff
  - vereinfachte Systemdarstellung 70f
- Vorgehen, Korrektur des 387

## W

- Wandel 419
- Wasserfall-Methode 356
- White Box 311, 313, 316ff, 325
- Wiener, Norbert 61
- Wirksamkeit, Messung der 386
- W. L. Gore & Associates 78f, 157
- Wodehouse, Pelham Grenville 234

## Z

- Zachman, John 262

23

**Über den Autor**

**ANDREAS SLOGAR** war in den USA, Europa, dem Mittleren Osten und Afrika tätig und hat umfassende Erfahrung in strategischer und operativer Managementarbeit aufgebaut. Er ist Gründer des Blue-Tusker-Experten Netzwerks, dessen Mitglieder karitative Projekte unterstützen, indem sie ihre Honorare spenden.

Weitere Informationen unter:

[www.bluetusker.com](http://www.bluetusker.com)

[www.lacoca.org](http://www.lacoca.org)

