

# HANSER

ANDREAS SLOGAR

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

## DIE AGILE ORGANISATION



Wo anfangen?

Wie Mitarbeiter und  
Führungskräfte begeistern?

Wie Strukturen und  
Strategien anpassen?



HANSER

## Leseprobe

zu

## „Die agile Organisation“

von Andreas Slogar

Print-ISBN: 978-3-446-46264-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-46396-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46264-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



# Vorwort

Die digitale Revolution, der demografische Wandel, Globalisierung, die zunehmende Komplexität oder die ansteigende Flexibilität sind nur einige Stichwörter, die anzeigen, dass Unternehmen enorme Herausforderungen zu bewältigen haben, 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.

Der Name 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 da-

zugehörige 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 ange-

wendet, 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. Und 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 Anwendung 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.

Zum Ende des Vorworts möchte ich mich ganz herzlich bei den Mitarbeitern der GoAgile-Initiative und den Vorstandsmitgliedern der Gothaer Versicherung AG bedanken.

Sie haben sich für die Anwendung der in diesem Buch beschriebenen Grundlagen entschieden. In einer – für mein Verständnis – einzigartigen Pionierleistung arbeiten sie gemeinsam daran, ihre Konzerne zu konsequent agilen Organisationen zu transformieren. Eine solche Transformation bindet alle Bereiche des Unternehmens ein und ist nicht auf die IT oder das rein agile Projektmanagement fokussiert, sondern integriert diese von Anfang an in einen ganzheitlichen und konzernweit integrativen Ansatz.

Dabei sind zwei Aspekte bei der Gothaer AG besonders sichtbar: Zum einen bestätigen die Mitarbeiter der Gothaer mit ihrem Vorgehen, dass selbst eine große Organisation mit einer 200-jährigen Geschichte dazu in der Lage ist, sich neu zu erfinden. Zum anderen belegen sie die Hypothese, dass sie dazu in der Lage sind, die Transformation in selbstorganisierter Form

mit sehr viel Enthusiasmus und Durchhaltevermögen zu entwickeln und zu praktizieren, wenn ihnen der nötige Rahmen zur Verfügung gestellt wird und ihnen das Vertrauen der Konzernleitung nachhaltig und auch bei Rückschlägen und in schwierigen Situationen sicher ist.

Ich persönlich hoffe, dass das Beispiel der Gothaer den Mitarbeitern anderer Unternehmen mit vergleichbaren Strukturen Mut macht, den spannenden, aber auch beschwerlichen Weg einer agilen Transformation anzutreten – egal für welches Model und für welche Vorgehensweise sie sich entscheiden.

Herzlichst

*Andreas Slogar*

### **Ein besonders herzlicher Dank zur zweiten Auflage**

Im Zuge der Erstellung der zweiten Auflage dieses Buches möchte ich mich bei den folgenden Mitarbeitern der Gothaer Versicherung ganz besonders herzlich für ihr Vertrauen und die großartige Zusammenarbeit bedanken. Durch die GoAgile-Initiative war es möglich, die praktische Anwendung der Inhalte des Buches noch stärker zu verdeutlichen.

Henning Hackbarth, Niko Janßen, Constantin Stirnberg, Felix Pesch, Nils König und allen Mitarbeitern des GoAgile-Kernteam und dem Wertstrom Gewerbe sowie den Vorstandsmitgliedern Dr. Karsten Eichmann, Dr. Mathias Bühring-Uhle, Dr. Christopher Lohmann und Oliver Brüß sowie ihren Mitarbeitern in den Fachbereichen.

Zusätzlich bedanke ich mich bei der Geschäftsführung der Gothaer Systems GmbH, Burkhard

Oppenberg sowie dem gesamten Managementteam und den Mitarbeitern des Teams TransAgil.

Den Mitarbeitern des Hanser Verlages danke ich für ihre Unterstützung bei der Erstellung und der Veröffentlichung des Buches und für das Interesse, bereits nach so kurzer Zeit eine zweite Auflage herzustellen. Dabei bedanke ich mich vor allem bei Lisa Hoffmann-Bäumel und Damaris Kriegs.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	6	2.6 Digitalisierung von Berufen und Branchen .....	45
<b>1 Einführung</b> .....	20	2.7 Technologie und Moral .....	47
1.1 Alternativen werden übersehen ..	23	2.8 Konsequenzen .....	48
1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme .....	24	<b>3 Merkmale komplexer, anpassungsfähiger Systeme</b> .....	50
1.3 Strukturierung des Buches .....	25	3.1 Komplexität .....	51
<b>Teil 1 Vorüberlegungen und Grundlagen</b>		3.2 Ist Komplexität reduzierbar? .....	54
<b>2 Aktuelle Unternehmenspraxis</b> .....	34	3.3 Mit Komplexität umgehen .....	55
2.1 Digitalisierung als Motor der Veränderung .....	38	3.4 Agil oder raus! .....	57
2.2 Analoge Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle .....	39	3.5 Die Natur als Vorbild .....	58
2.3 Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse .....	40	3.6 Strukturelle Kopplung .....	58
2.4 Automation bestehender Geschäftsmodelle .....	41	<b>4 Das Viable System Model (VSM)</b> .....	62
2.5 Digitale Geschäftsmodelle .....	43	4.1 Anatomie als Vorbild .....	63
		4.2 Struktur und Bestandteile des VSM .....	65
		4.3 Vereinfachte Darstellung der Systeme im VSM .....	74

<b>5</b>	<b>Fraktale Strukturen und die Rekursion</b>	76	<b>7.2</b>	<b>Organisation und Management neu erfinden</b>	110
5.1	Unternehmen mit fraktalem Design	82	7.2.1	Organisationsmodelle im Laufe der Zeit	110
5.2	Attenuator und Amplifier	83	7.2.2	Im Würgegriff der Konsenskultur?	115
<b>6</b>	<b>Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop</b>	86	7.2.3	Probabilistische Führungswerkzeuge	117
<b>Teil 2 Das laCoCa-Modell</b>			<b>7.3</b>	<b>Motivation und Wettbewerbsfähigkeit</b>	118
<b>7</b>	<b>Management – Wirksam führen ohne Führung</b>	96	7.3.1	Sinnfrage als Wettbewerbsfaktor	118
7.1	Der Mitarbeiter: Erwachsen und entmündigt	101	7.3.2	Sinnstiftung als Designelement des Unternehmens	121
7.1.1	Eine eigenverantwortliche, erwachsene Person	101	7.3.3	Mythos Belohnungssystem	122
7.1.2	Der entmündigte Angestellte	102	7.3.4	Kreativität als Unternehmenswert und Wettbewerbsfaktor	123
7.1.3	Dramadreieck versus Empowerment-Dynamik	104	<b>8</b>	<b>Design und Koordination agiler Teams</b>	128
7.1.4	Die Macht der Gewohnheiten	107	8.1	Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams	132



8.1.1	Verbreitete Unternehmens- realität . . . . .	132	8.4	Das laCoCa-Modell und die Rollen in Holacracy . . . . .	156
8.1.2	Konfiguration agiler Teams	135	<b>9</b>	<b>Monitoring – VI anstatt KPI</b> . . . . .	166
8.2	Rollen und Spielregeln in selbst- organisierten und agilen Teams . . .	136	<b>10</b>	<b>Corporate Governance</b> . . . . .	180
8.2.1	Rollenverteilung im Team . .	140	10.1	Corporate Governance entwickeln und kontinuierlich anpassen . . . . .	184
8.2.2	Trennung von Rolle und Person . . . . .	141	10.2	Rekursionen der Governance . . . . .	187
8.2.3	Zusammenstellung von Rollen in Teams . . . . .	144	10.3	Theorie und Realität . . . . .	191
8.2.4	Gründung eines neuen Teams . . . . .	145	10.4	IT-Governance . . . . .	194
8.2.5	Auflösung eines Teams . . . . .	146	<b>11</b>	<b>Agiles Anforderungsmanagement</b> . . . . .	200
8.2.6	Spielregeln . . . . .	147	11.1	Passives Anforderungs- management . . . . .	203
8.2.7	Ausschluss . . . . .	149	11.2	Aktives Anforde- rungsmanagement . . . . .	203
8.3	Konfiguration und Visualisierung	149	11.3	Design Thinking . . . . .	208
8.3.1	Menschlicher Organismus als Vorbild . . . . .	149	11.4	Persona und User Story . . . . .	215
8.3.2	Skalierung durch Rekur- sionen . . . . .	149	11.4.1	Entwicklung einer Persona	217
8.3.3	Technische Möglichkei- ten der Konfiguration und Visualisierung . . . . .	153	11.4.2	User Story . . . . .	219
			11.5	Arbeiten mit Inkrementen . . . . .	220

<b>12 Entwicklung einer dynamischen (Unternehmens-)Strategie</b> . . . . .	224	12.5 Werkzeuge zur dynamischen Strategieentwicklung	247
12.1 Warum Strategien scheitern . . . . .	226	12.6 Empfehlung zum Vorgehen . . . . .	251
12.2 Die Bedeutung einer dynamischen Strategie . . . . .	232	12.6.1 Wertschätzung von Expertenwissen . . . . .	254
12.2.1 Grundlegende Prinzipien . . . . .	232	12.6.2 Transparenz über Zustand und Handlungsnotwendigkeit . . . . .	255
12.2.2 Beispiel einer dynamischen Strategie . . . . .	233	12.6.3 Kontinuierliche Kommunikation und Diskussion, nicht Gerüchte und Mythen . . . . .	256
12.3 Dynamische Strategieentwicklung durch Strategiemuster . . . . .	235	12.6.4 Strategiemuster identifizieren . . . . .	257
12.3.1 Grundlegende Prinzipien . . . . .	235	12.6.5 Manöver umsetzen . . . . .	259
12.3.2 Beispiel 1: Knight's Move – Der Königszug – Schritt für Schritt . . . . .	238	12.6.6 Mythos IT-Strategie . . . . .	260
12.3.3 Beispiel 2: Jeeves – Der stille Berater . . . . .	238	12.6.7 Konsequenz, aufeinander aufbauend und abgestimmt . . . . .	263
12.4 Iterative Umsetzung einer dynamischen Strategie . . . . .	241	12.6.8 Bedeutung und Nutzen des EAM . . . . .	266
12.4.1 Instanzieren der OODA-Loop . . . . .	242	<b>13 Geschäftsmodelle anpassen</b> . . . . .	270
12.4.2 Organisatorisches Vorgehen zu Entwicklung und Umsetzung einer dynamischen Strategie . . . . .	243	13.1 Empfehlung zum Vorgehen . . . . .	273
		13.2 Customer Journey – Der Lebenszyklus eines Geschäftsmodells . . . . .	277

<b>14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability</b> .....	280		
14.1 Was sind Geschäftsfähigkeiten? ..	283		
14.2 Beschreiben von Geschäftsfähigkeiten .....	285		
14.3 Geschäftsfähigkeiten definieren ..	291		
14.3.1 Metamodell – Beschreibung von Geschäftsfähigkeiten ..	291		
14.3.2 Steckbrief der Geschäftsfähigkeit .....	298		
14.3.3 Darstellung von Geschäftsfähigkeiten .....	305		
14.4 Modellierung agiler Prozesse .....	312		
14.4.1 Perspektivwechsel .....	315		
14.4.2 Etablierte Darstellungsformen .....	317		
14.4.3 Transfer zur Nutzung in einer agilen Organisation ..	318		
14.4.4 Agiles Prozessmanagement organisieren .....	322		
14.4.5 Entwicklungsperspektive für Prozessexperten .....	325		
		14.4.6 Strukturierung in qualitative Prozessgruppen .....	326
		<b>15 Organisationskonfiguration anpassen</b>	332
		15.1 Konfiguration einer Organisation von Mitarbeitern für Mitarbeiter	334
		15.2 Empfehlung zum Vorgehen .....	335
		15.3 Ein Unternehmensmodell in 3-D ..	341
		15.4 Anzuwendende Prinzipien .....	346
		15.5 Identifikation notwendiger Geschäftsfähigkeiten .....	351
		15.6 Praktisches Vorgehen zur Erstellung eines laCoCa-Modells .....	353
		<b>16 Umsetzung &amp; Betrieb – Operatives Vorgehen und Transformation</b> .....	356
		16.1 Kooperation von Management und Betrieb .....	358
		16.2 Umsetzung dynamischer Strategien .....	359
		16.3 Transformation – Veränderung operativ umsetzen .....	364

### Teil 3 Iteratives Vorgehen mit der laCoCa-Methode

<b>17 laCoCa-Methode: Grundgerüst</b> . . . . .	380
17.1 Zyklus »Design« . . . . .	383
17.2 Zyklus »Simulation« . . . . .	387
17.3 Zyklen »Management« und »Umsetzung & Betrieb« . . . . .	390
17.4 Dreh- und Angelpunkte . . . . .	394
17.5 Integration spezifischer Methoden	397
17.6 Boards für skaliert-agile Kollaboration (6-BoSAK) . . . . .	400
17.6.1 Die Elemente im Einzelnen	401
17.6.1.1 Operations Board . . . . .	402
17.6.1.2 Viable Indicators – VI Pin Board . . . . .	407
17.6.1.3 Management Board . . . . .	410
17.6.1.4 Development Board . . . . .	414
17.6.1.5 Governance Board . . . . .	418
17.6.1.6 Coordination Board . . . . .	421
17.6.2 Simulieren geht über Studieren . . . . .	425

17.6.3 Aktive Kollaboration in Projekträumen . . . . .	431
--------------------------------------------------------	-----

17.7 CyberScrum – Scrum à la laCoCa . .	432
-----------------------------------------	-----

### Teil 4 Konkrete Anwendung und angrenzende Themen

<b>18 laCoCa @ IT: Anwendungsbeispiel aus der IT</b> . . . . .	448
----------------------------------------------------------------	-----

<b>19 Praxisbeispiel: Die Gothaer auf dem Weg zur agilen Organisation – laCoCa @ Gothaer</b> . . . . .	460
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

19.1 Ausgangslage und strategische Sicht . . . . .	461
----------------------------------------------------	-----

19.1.1 Unsicherheit, Marktdynamik und Innovationsdruck erfordern agiles Arbeiten – ein Erfahrungsbericht aus der Versicherungsbranche	461
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

19.1.2 Worauf fokussieren wir uns im Veränderungsprozess? . . . . .	466
---------------------------------------------------------------------	-----

19.2 Vorgehen und Vorbereitung . . . . .	470
------------------------------------------	-----

19.3	Kernteam, Koordinationsteams und Wertströme . . . . .	472	<b>20 Weitergehende Themengebiete . . . . .</b>	<b>508</b>
19.4	Durchführung der ersten Phasen	475	<b>21 Literatur . . . . .</b>	<b>518</b>
19.5	Teamschnitte und Wertströme . . . .	477	<b>22 Abkürzungen/Glossar . . . . .</b>	<b>520</b>
19.6	Vorstandsmitglieder – die Quell- rekursion des Konzerns . . . . .	484	<b>23 Index . . . . .</b>	<b>526</b>
19.7	Die Details des Grundmodells . . . .	486	<b>24 Über den Autor . . . . .</b>	<b>534</b>
19.8	Vom Was zum Wie – die Anwen- dung des Grundmodells . . . . .	494		
19.9	Das Playbook und seine Inhalte . . .	500		
19.10	Weitere Schritte . . . . .	501		
19.11	Erstes Fazit und bisherige Erfah- rungen . . . . .	504		

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.

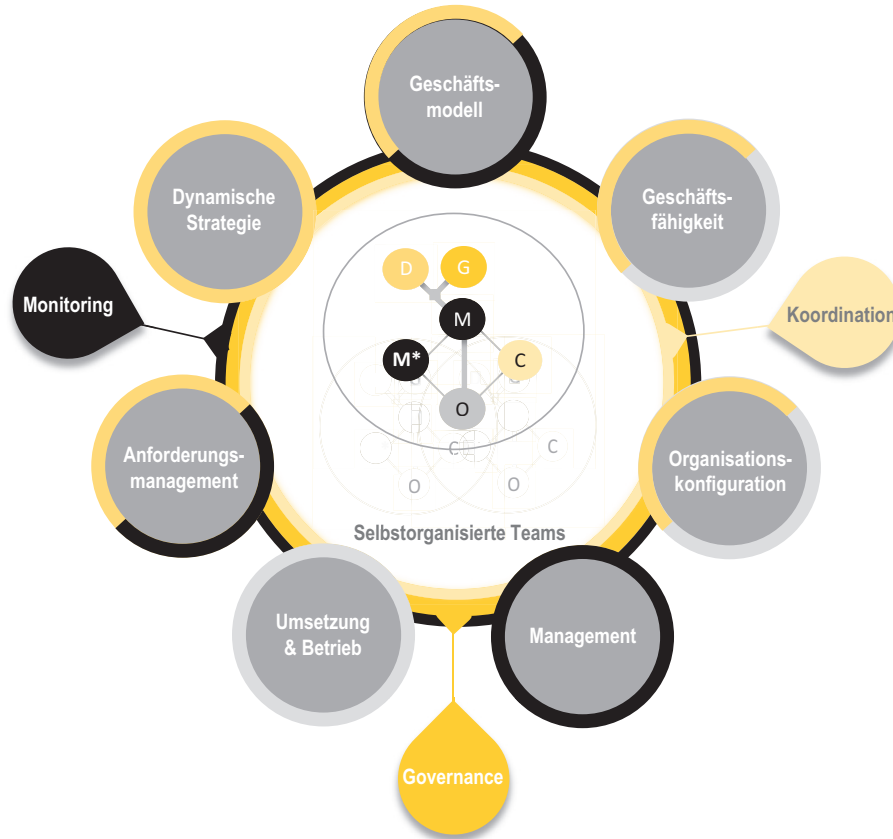
## 1.3 Strukturierung des Buches

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-



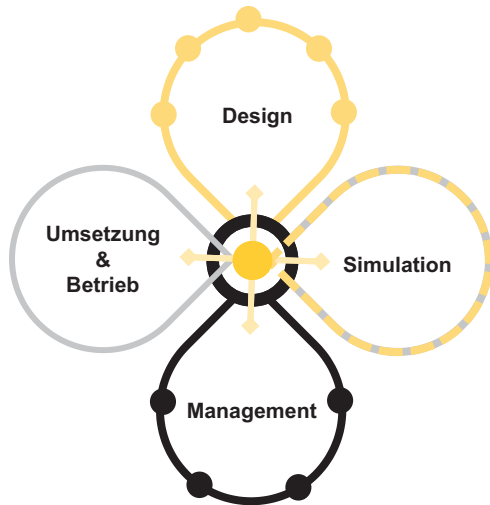
**Bild 1.1** Das laCoCa-Modell

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.

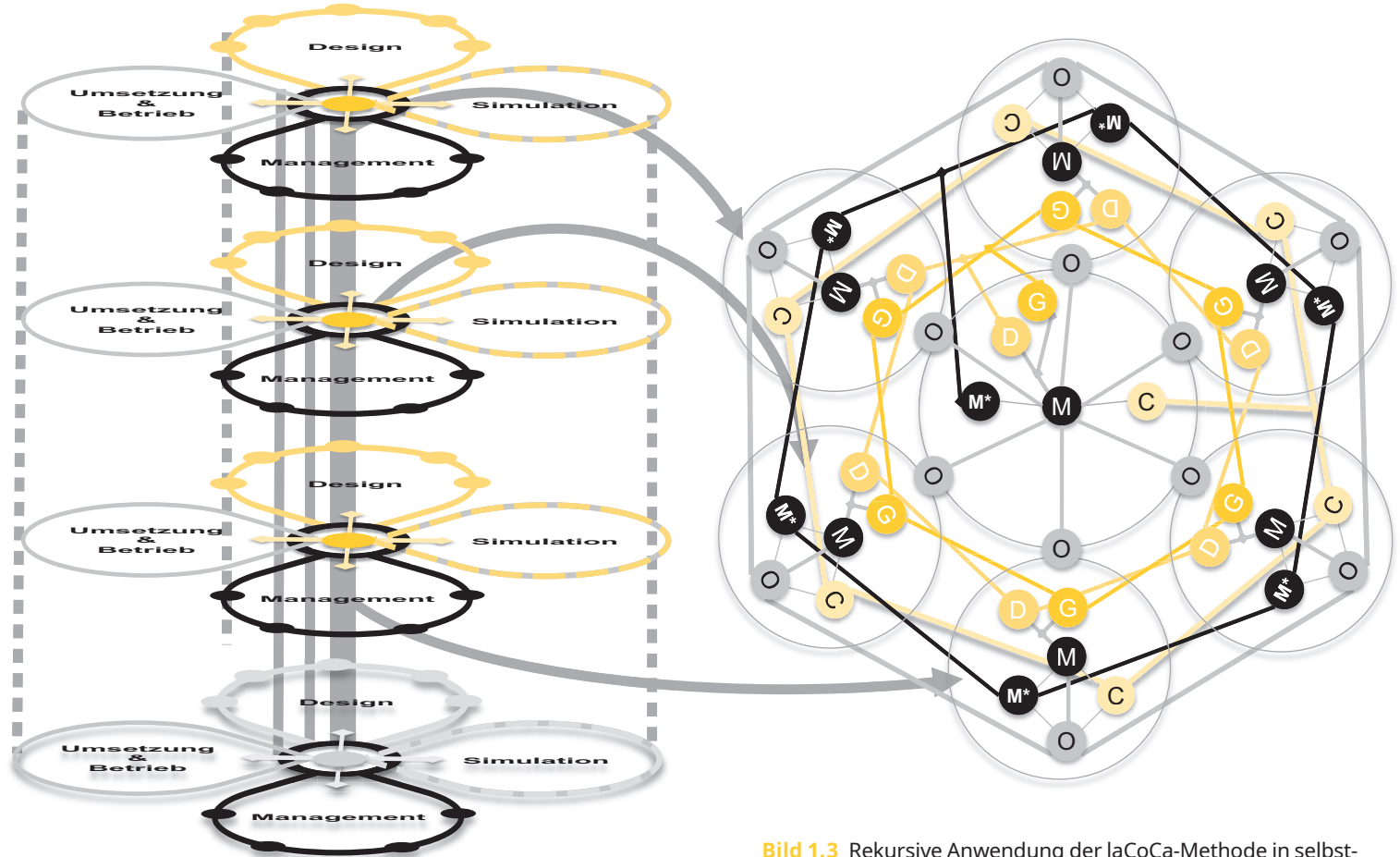
Diese Ausführung baut auf dem laCoCa-Modell auf und ist als reine Anregung zu verstehen, um eine Vorstellung möglicher Anwendungsergebnisse zu vermitteln. Keinesfalls ist dieser vierte Teil als eine Best Practice, wie z. B. ITIL oder CMMI, angelegt und sollt daher in der beschriebenen Konfiguration auch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

23

**Index**



## Symbole

6-BoSAK 400, 431

## A

Act 89

Agfa 58

Agilität 57

Airbnb 39, 44 f., 240

Amplifier 83 f.

Anatomie 63 ff.

Anforderungsanalyse/-entwicklung 384 f.

Anforderungsmanagement 200 f.

–, aktives 203 ff., 207

–, passives 203

Angestellter, entmündigter 102, 104

Arbeitsrecht 513 ff.

Ashbys Gesetz 404

Ashby, William Ross 55, 68, 94, 404

Attenuator 83 f.

## B

Beer, Stafford 24, 51, 53, 64, 66 ff., 81, 84,  
99 f., 169, 171, 175, 177, 186, 421, 432, 510

Belohnungssystem 122 f.

Bend and wait! 253 f.

Berater, stiller 238 ff.

Betriebsrat 515 ff.

BizDevOps-Team 451

Black Box 315, 317, 319, 321, 327, 329

Boyd, John 87, 89 f.

Business Capability 280, 282 ff., 287 ff.,  
291 ff., 295, 297 f., 300, 302 f., 305 f.,  
308 f., 311 ff., 317 ff., 321, 323 ff., 328 f.

Business Capability Map 306

Business Development Management  
(BDM) 174 f.

Business Model Canvas (BMC) 273, 275,  
277, 379, 397

– iterative Erstellung 275, 277

Buurtzorg 119 f.

## C

Capability 172 ff.

Cleese, John 125 f.

Community of Practice 496

Coordination 66, 68, 73 f., 139 f., 396 f.

Coordination Board 421

Corporate Governance 180 ff., 190 ff., 303  
– Entwicklung 184 ff.

– Mythen 183

– Orientierungspunkt der Sinnstiftung  
188 ff.

– Rekursionen 187 f.

– Sinn und Nutzen 182 f.

– Theorie und Realität 191 ff.

– Ursprung 181 f.

– Werkzeug zur Entwicklung 186 f.

Covey, Stephen 129

Customer Journey 277 ff.

Customer Journey Map 489

CyberScrum 432

## D

Darwin, Charles 58 f.

Decide 89

Demokratie 510 ff.

Design 383 ff.

– agiler Teams 128, 131 f.

– von Geschäftsfähigkeiten 384 f.

– von Geschäftsmodellen 384

Design Thinking 21, 125 f., 164, 203 ff.,  
207 ff., 217, 220, 271, 279, 338, 360, 379,  
397, 447

– Phasen 210 ff.

Deutsche Bahn AG 264  
 Development 66, 68 ff., 138 f., 159 ff.  
 Development Board 414  
 DevOps-Team 450 f.  
 Digitalisierung 38 f.  
 – von Berufen/Branchen 45 ff.  
 Disintermediation 240  
 –, emergente 240  
 dm-drogerie markt GmbH & Co. KG 83  
 Domänenmodell 305  
 – in 2-D 305 ff., 350  
 – in 3-D 341 ff., 349 f.  
 Dramadrei-eck 104 f., 107, 134 f.  
 Drucker, Peter F. 89, 98, 232  
 Duncker, Karl 122

## E

Emerald, David 106  
 Empowerment-Dynamik 104 f., 107, 143, 325  
 Enterprise Architecture Management (EAM) 266 ff., 387, 453  
 Erfahrungen, Reflexion der 391  
 Erfindung 259  
 Ergebnisse, Kommunikation der 391

Expertenwissen 254 f.  
 Extern & Zukunft 70, 72, 75, 174, 347 f., 381, 390

## F

Facilitator (FA) 158  
 Fraktal 76 ff., 80 f., 83  
 Führungswerkzeuge, probabilistische 117 f.

## G

Geschäftsfähigkeiten  
 – anpassen 307 f.  
 – Beschreibung 285 ff.  
 – Darstellung 305  
 – Definition 283 ff.  
 – Entwicklung 259 f., 280, 282 ff., 287 ff., 291 ff., 295, 297 f., 300, 302 f., 306, 308 f., 311 ff., 317 ff., 321, 323 ff., 328 f.  
 – Leitfragen 309  
 –, notwendige 351 ff.  
 – Steckbrief 298 ff., 302 f.  
 Geschäftsmodell  
 –, analoges 39 f.  
 – anpassen 270 f., 273, 275 ff.

– Automation 41, 43  
 –, digitales 43 ff.  
 – Lebenszyklus 277 ff.  
 Geschäftsprozess  
 – analoger 39 f.  
 – Digitalisierung 40 f.  
 Gewohnheit, Macht der 107  
 GlassFrog 153  
 Glucksberg, Sam 122  
 GoAgile 461  
 – Grundmodell 486, 506  
 Gothaer 460  
 – Gemeinschaft 465  
 – Geschäftsfunktionen 492  
 – Way of Change 462  
 Gothaer Way of Agile 469  
 Governance 66, 68 f., 137, 395 f., 476  
 Governance Board 418  
 Green, Peter 114

## H

Heterarchie 509 f.  
 Holacracy 120, 156 ff.  
 holaSpirit 155  
 Homöostase 83

Hotel Reservation Service Robert Ragge GmbH (HRS) 240  
 Hoverstadt, Patrick 169, 235, 237, 239

## I

IBM 46, 239  
 Inkrement 220 ff.  
 Innovation 259  
 Insurance as a Service 464  
 Intern & Gegenwart 72 f., 75, 174, 348, 381, 390  
 Invention 259  
 IT, agile, selbstorganisierte 457  
 IT-Governance 194 ff.  
 – Nutzen 196 f.  
 IT-Organisation 445, 447  
 – Anforderung 448 f., 451 ff., 455, 457  
 – Strategie oder Chaos 449 f.  
 IT-Realisierung 452 f.  
 IT-Strategie 260 ff.

## J

Jeeves 238 ff.

## K

Kanban 360 ff.  
 Kaplan, Robert S. 35 ff., 287 f., 290  
 Karpman, Stephen 104 f.  
 Kennzahl 167 ff., 171 ff., 175, 177 ff.  
 Kennzahlenbericht 171  
 Kernteam 472  
 Kodak 58  
 Kolibri 59 f.  
 Kollaboration 428, 431, 496  
 Kommunikation 256 f.  
 Komplexität 51 ff.  
 – reduzieren 54 f.  
 –, Umgang mit 55 ff.  
 Königszug 238  
 Konsenskultur 115 ff.  
 Konzeptroman 452  
 Kooperationskalender 496  
 Kooperationsmodell 494  
 Koordination agiler Teams 128, 131 f.  
 Koordinationsteam 472  
 Kopplung, strukturelle 58 ff., 94  
 Kreativität 123 ff.  
 Kruse, Peter 253  
 Kübler-Ross, Elisabeth 108  
 Kunde 489

Kundenerleben 489  
 Kybernetik 23, 64

## L

laCoCa-Methode 27, 402  
 – Grundgerüst 381 ff.  
 – Integration spezifischer Methoden 397 f., 400  
 laCoCa-Modell 26, 93, 349 ff.  
 –, dreidimensionales 130  
 – Erstellung 353 ff.  
 – Grundelemente 95  
 – und Holacracy 156 ff.  
 Laloux, Frederic 110 f., 113 f., 119 ff.  
 Lead Link (LL) 156 ff.  
 Loh, Lucy 235, 237, 239

## M

Macy Group 23  
 Mahayni, Ziad 47  
 Management 64, 66, 68, 70 ff., 96, 98 ff., 138 f., 390 ff., 394  
 – neu erfinden 110 f., 113 ff.  
 – und Umsetzung & Betrieb 358 f.  
 Management Board 410

Manifest für agile Softwareentwicklung  
300 f.  
 Manöver 259  
 Maturana, Humberto R. 59, 398  
 Metamodell 291  
 Mindset 466  
 Mitarbeiter 493  
 Mitarbeiter, eigenverantwortlicher, erwachsener 101 f.  
 Moderne Arbeitswelt (MoAW) 472  
 Monitoring 66, 68, 70 ff., 139, 166, 168 f., 171 ff., 176, 178 f., 394 f.

## N

Narrativ 193 f.  
 Natur 58  
 Norton, David P. 35 ff., 287 f., 290

## O

Observe 87  
 OODA-Loop 86, 88, 253, 275, 338, 381, 384 ff., 389, 392  
 – Erfolgselemente 89 f.  
 – Instanzierung 242 f.  
 Operations 66, 68, 73, 138, 140, 453

Operations Board 402  
 Organisation neu erfinden 110 f., 113 ff.  
 Organisationskonfiguration 332, 334 ff., 342 f., 345 ff., 349, 351 ff.  
 – von Mitarbeitern für Mitarbeiter 334 f.  
 – Vorgehensempfehlung 335 ff.  
 Organisationsstruktur 470  
 Organisationsstruktur, Konfiguration der 385 ff.  
 Organismus, menschlicher 65 ff., 82, 149 f., 264  
 Orient 88

## P

PEP *siehe* Produktentstehungsprozess  
 Perlboot (Nautilus) 78  
 Persona 215 ff., 219 f., 273, 277, 279, 489  
 – Entwicklung 217, 219  
 Perspektivwechsel 315, 317  
 Perücke, Macht der 427  
 Pilotphase 507  
 Playbook 500  
 Polaroid 58  
 POT *siehe* Produkt-Owner-Team  
 Potentiality 174

## Prozess

– Darstellungsformen 317 f.  
 – Leitfragen 328  
 Prozessexperte 325 f.  
 Prozessgruppen 326, 328  
 Prozessmanagement 322, 324 f.  
 Prozessmodellierung 312 ff., 317 ff., 321, 323 ff., 328 f.

## Q

Qualitätsverbesserung 259

## R

RACI-/RASCI-Matrix 317  
 Ramm, Joachim 123  
 Rekursion 76 f., 80, 149, 152 f., 155  
 Rep Link (RL) 157 f.  
 Rolle vs. Person 141 ff.

## S

Schreibtischtest 427  
 Scrum 21, 57, 120, 164, 168, 215, 379, 397, 432, 434, 437 ff., 443, 475  
 SDO-Team 450 f.

- Secretary (SE) 158 f.
- Service-Oriented Architecture (SOA) 42
- Shared Service 477
- Simulation 387, 389, 425
- Sinek, Simon 188
- Sinnfrage 118 ff.
- Sinnstiftung 121 f.
- Situationsanalyse 247, 251 ff.
- Spencer, Herbert 59
- Sport, Spielregeln im 183 f.
- Sprenger, Reinhard K. 124
- Strategiedilemma 226 f.
- Strategie, dynamische 224, 226 ff., 236, 238 ff., 247 ff., 253 f., 256 ff., 261 ff., 266 ff.
- Beispiel 233 f.
  - Einflussfaktoren 248 f.
  - grundlegende Prinzipien 232 f.
  - , kleinteilige 264 ff.
  - Umsetzung 241 ff., 359 ff.
- Strategieentwicklung
- , dynamische 384
- Strategiemuster 235
- Beispiele 237 f.
  - identifizieren 257 f.
- Strategieprozess, effektiver 35 f.
- Strategietheater 227 f.
- Strategy Map 287 f., 290
- Support 453
- Swisscom 64
- SWOT-Analyse 257
- SWOT-Matrix 249 f.
- Formatvorlage 250
- Synchronisation 428, 498
- Syntegeation 186
- Syrus, Publilius 107
- T**
- TAS-DO 247 f.
- Taylorismus 35, 40
- Team 493
- Auflösung 146 f.
  - Gründung 145 f.
  - Leitfragen 145
  - Rollenverteilung 140 f.
  - Rollenzusammenstellung 144 f.
  - Spielregeln 147 f.
- Team, agiles
- Design und Koordination 128, 131 f.
  - Konfiguration 135 f.
  - operative Rollen 161
  - Rollen 136 ff.
  - Rollen und Spielregeln 136
  - Spielregeln 136 f.
- Team-Governance 147 ff.
- Teamschnitt 477
- Technologie und Moral 47 f.
- Tesla 39
- Testlauf, operativer 507
- Timeboxing 211, 275
- Tjøtta, Sigve 123
- TOGAF 267, 285, 287
- Torsvik, Gaute 123
- Transformation 364 ff.
- Aufwand 504
  - Handlungsbedarf 365, 367 f.
  - , iterative 373, 375
  - Stabilisierung 375
  - Veränderungsbereitschaft 368 f.
  - Vorgehensstrategie 370, 372 f.
- U**
- Uber 39, 45, 233, 235, 240
- Umsetzung & Betrieb 140, 356 f., 359 ff., 372 f., 375, 390 ff., 394
- und Management 358 f.
- Unternehmen 24

Unternehmenspraxis, aktuelle 34  
Unternehmensrealität 132 ff., 193 f.  
– Konsequenzen daraus 135  
Unternehmensstruktur, fraktale 76 ff.,  
80 f., 83  
User Story 215 f., 219 f., 434, 437, 439

## V

Veränderung  
– Fokus 466  
– Unternehmenskultur 467  
Vermittler 489  
Vermittlungsbruch 240

Versicherungsbranche 461  
Vertrauen 184  
Viable Indicator (VI) 139, 143, 166, 171 f.,  
177, 179, 258, 339, 349, 352, 368, 394,  
407  
Viable System Model (VSM) 24, 62, 121  
– Struktur/Bestandteile 65 ff.  
– vereinfachte Systemdarstellung 74 f.  
Vorgehen, Korrektur des 391  
Vorstandsintegration 505  
Vorstandsmitglied 484

## W

Wandel 455  
Wasserfall-Methode 360  
Wertstrom 472, 477  
White Box 315, 317, 320 ff., 329  
Wiener, Norbert 65  
Wirksamkeit, Messung der 390  
W. L. Gore & Associates 82 f., 161  
Wodehouse, Pelham Grenville 238

## Z

Zachman, John 266

24

**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)

