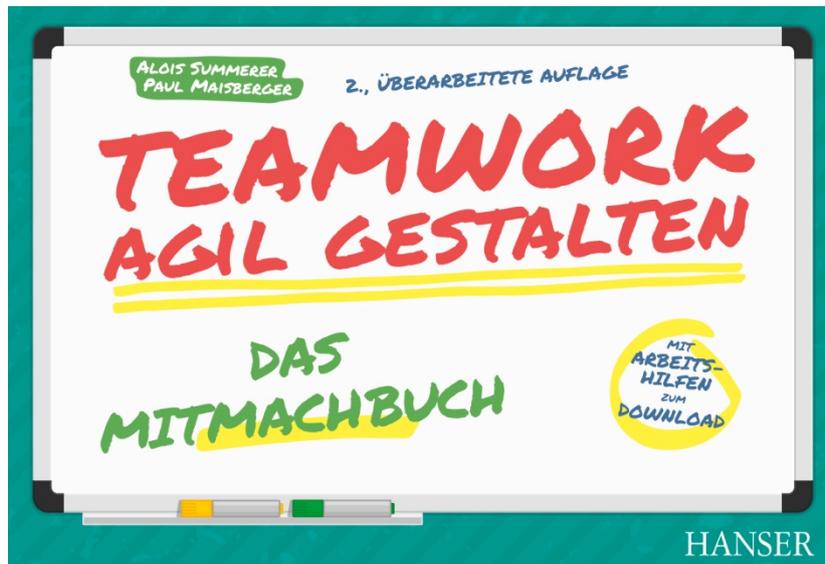


HANSER



Leseprobe

zu

„Teamwork agil gestalten – Das Mitmachbuch“

von Alois Summerer und Paul Maisberger

Print-ISBN: 978-3-446-46209-0

E-Book-ISBN: 978-3-446-46597-8

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46689-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46209-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen die zweite Auflage unseres Buches präsentieren zu können. Wir haben das Feedback unserer Leser, unsere neuesten Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Beratungen und Schulungen mit eingearbeitet.

»Besonders gerne lese ich das Mitmachbuch, weil ich viele fundierte Informationen und Praxiserfahrungen in unterschiedlicher Gestaltung zur Agilität bekomme. Ich kann selbst reflektieren, eigene Ideen entwickeln und über die Webseite www.teamwork-agil-gestalten.de wertvolle Unterlagen für Workshops herunterladen.« Diese und ähnliche Aussagen unserer Leser freuen und motivieren uns, weiterhin einen hohen Mehrwert für Sie zu leisten.

Erfreut waren wir auch, dass uns getAbstract auf der Frankfurter Buchmesse 2019 im Bereich Sachbuch neben neun weiteren Titeln für einen internationalen Buch-Award nominiert hat.

Mit folgenden zusätzlichen Themen haben wir die zweite Auflage für Sie erweitert:

- In Kapitel 3 schildern wir ausführlich, wie Sie Kunden für die agile Zusammenarbeit gewinnen.
- Hilfestellungen zu einer agilen Vertrauenskultur erfahren Sie in Kapitel 4. Dabei nutzen wir

die Ergebnisse unserer Vertrauensstudie, die wir für den Mittelstand erstellt haben (www.as-team.net/downloads/Mittelstandsstudie.pdf).

- Unser Beraterkollege Petrit Isufi beschreibt seine Erfolgsfaktoren zu Objectives and Key Results (OKR) und wie Sie diese ins Unternehmen erfolgreich implementieren.
- Investieren Sie weiter in sich als agile Führungskraft. Die Themen sind komplex und herausfordernd bei der Umsetzung. Ein differenzierter Fragebogen in Kapitel 6 liefert Ihnen wichtige Impulse.
- Wie sich Teams selbst gut reflektieren und ständig weiterentwickeln können, finden Sie im Kapitel 7.
- Welchen agilen Reifegrad haben das Team und die Organisation? Was gelingt schon gut und was können Sie noch verbessern. Wertvolle Anregungen dazu finden Sie in Kapitel 8.
- Aus gelungenen und misslichen Praxissituationen reflektierten wir in Kapitel 9, wie die Transformation zur agilen Organisation noch verbessert werden kann und was Sie unbedingt beachten sollten.

Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit selbstverantwortlicher Teamarbeit und agilen Organisationen gemacht? Was verstehen Sie und andere

im Unternehmen unter agiler Führung und selbststeuernden Teams? Wie können Sie ein gemeinsames Verständnis erreichen? Vielleicht beschäftigen Sie sich aus Neugier zum ersten Mal mit dem Thema. Vielleicht sind Sie bereits informiert und wollen die Umsetzung noch verbessern? Oder Sie arbeiten schon als agiler Praktiker und suchen konkrete Hilfestellungen.

Unsere Seminare sind voll und die Beratungen nehmen zu. Das Thema Agilität ist heute in vielen Unternehmen präsent, mit sehr unterschiedlichen Wissensständen. Wir beobachten, dass die Nachfrage enorm steigt, und erleben im beruflichen Alltag, dass die agile Zusammenarbeit Unternehmen einen messbaren Mehrwert bringt, wenn diese kompetent umgesetzt wird.

Dieses Mitmachbuch haben wir für Sie geschrieben, um Sie in Ihrer täglichen agilen Arbeit zu unterstützen und Ihnen auch einen Überblick zu verschaffen, was Sie noch alles anpacken können. Während des Lesens werden Sie selbst aktiv, indem Sie die Übungen bearbeiten. Auf unserer Webseite www.teamwork-agil-gestalten.de können Sie in der Lesercommunity Ihre Anfragen stellen und mit Ihren Ideen und Erfahrungen wichtige Anregungen geben. Sie bekommen konkrete Ideen aus der Praxis. Diese sind als Orientie-

rung gedacht. Das einfache Kopieren von diesen Erfahrungen bringt Sie jedoch nicht wirklich weiter. Wichtig ist uns, dass Sie Anregungen so adaptieren, dass sie in Ihren Kontext passen. Lassen Sie sich von unserem Buch inspirieren und entwickeln Sie zusammen mit Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitern im Unternehmen eigene agile Umsetzungsschritte.

Auf der Suche nach immer besseren und effektiveren Arbeitsmöglichkeiten und Führungsinstrumenten in Organisationen sind wir vor einigen Jahren den Themen Agilität und Selbstverantwortung begegnet. Einerseits waren wir begeistert von den Möglichkeiten, schneller, kunden- und teamorientierter zu arbeiten. Wir fanden viele einzelne Ansätze und Modelle wieder, die wir bisher in den Seminaren und Coachings angewandt hatten. Andererseits war einiges neu und stellte manche bisherige Praxis völlig auf den Kopf, wie z. B. Servant Leadership, neue Fehlerkultur, eine regelmäßige Retrospektive, in Sprints zu arbeiten, gute Schätzklausuren durchzuführen. Eine weitere Stimme in uns mahnte uns zur realistischen Betrachtung. Wollen Führungskräfte wirklich Macht und Status abgeben, um den Mitarbeitern mehr Mitsprache und Entscheidung zu übertragen? Wie viele Mit-

arbeiter sind bereit, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen und verstärkt im Team zu arbeiten, um bessere Ergebnisse zu erreichen? In welchen Arbeitsfeldern ist Agilität sinnvoll und wo nicht? Inwieweit sind Kunden motiviert, intensiver mitzuwirken und sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsprozess einzulassen, ohne Pflichtenheft und Wasserfallstruktur? Die Praxis zeigt, dass kompetente agile Zusammenarbeit bessere Ergebnisse erzielt und sich deshalb auch schnell verbreitet. Es bedarf jedoch, wie immer, einiger Anstrengungen, und es braucht ein klares gemeinsames Verständnis, Ausdauer, Schulung und gute Konzepte, um einen derart starken Wandel in Organisationen zu erreichen.

An unserem Buch haben viele mitgewirkt und es dadurch überhaupt möglich gemacht. Wir bedanken uns herzlich bei vielen Teammitgliedern, Scrum Mastern und Product Ownern, Managern und Geschäftsführern, dass sie uns Einblick in ihre Arbeit gegeben haben und wir sie in der Umsetzung agiler Arbeitsweisen coachen konnten.

Besonderen Dank sagen wir unseren Interviewpartnern, *Thomas Appel*, Senior Partner Development Manager bei der Microsoft Deutschland GmbH, *Dr. Martin Groher*, Mitbegründer und Geschäftsführer der *microDimensions GmbH*,

Petrit Isufi, OKR-Experte, selbständiger Coach und Trainer, *Torsten Klein*, CEO bei der *it-economics GmbH*, *Achim Kopp*, Inhaber und Geschäftsführer der *Kopp Schleiftechnik GmbH*, *Alexander Leupold*, Embedded-Softwareentwickler bei der *Zühlke Engineering GmbH*, *Halina Maier*, Inhaberin und Geschäftsführerin der *Agile Sales Company GmbH*, *Dr. Kai Rödiger*, Agile Coach und Scrum Master bei der *Seibert Media GmbH*, *Christopher Voth*, Agile Transition Coach bei der *Zühlke Engineering GmbH*, *Gaby Wander*, Inhaberin von *MiShu*, *Narges Weber*, Referentin Personalentwicklung bei der *Check24 GmbH*.

Vielen Dank auch an Frau *Lisa Hoffmann-Bäumel* vom *Hanser Verlag*, die uns als Lektorin intensiv begleitet hat, sowie *Katharina Schießl*, die mit ihren Illustrationen und Grafiken Aussagen auf den Punkt gebracht hat. Vielen Dank auch an *Claudia Maier* für die Mitgestaltung und Abbildungen im Buch. Das Buch hat an Qualität gewonnen, weil *Gabriela Maisberger*, *Eva Summerer* und *Ruth Wegmer* klares Feedback zu Verbesserungen gegeben haben. Dafür vielen Dank!

Wir wünschen Ihnen gute Anregungen und eine erfolgreiche Umsetzung!

Alois Summerer und Paul Maisberger

Inhalt

Vorwort	VI	2 Von wo aus starten Sie?	38
Einleitung	2	2.1 Die zentrale Frage: Why?	40
1 Wohin geht die Reise?	10	2.2 Erwartungen an die Agilität	41
1.1 Start mit Olli	12	2.3 Gemeinsames Verständnis von Agilität entwickeln	45
1.2 Sich nicht täuschen lassen	14	2.4 Projektstart überprüfen	48
1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht	15	2.5 Reise-/Projektvorbereitung	50
1.3.1 Die Themenwolke zur ersten Orientierung	19	2.6 Agil werden – ein herausfordernder Change-Prozess	51
1.3.2 Mit PESTEL Ordnung schaffen	24	2.7 Entwicklung von Management- konzepten und deren Weiterentwicklung	52
1.3.3 Zu viel Nahsicht wird zur Nabelschau	27	2.8 Unternehmenskultur und agile Zusammenarbeit	56
1.4 Führungskraft der Zukunft	28	2.8.1 Kulturen verstehen	56
1.5 Fazit	33	2.8.2 Gestaltungselemente der Unternehmenskultur	57
1.6 Literatur und Links	35	2.9 Fragebogen »Wie agil sind Sie schon?«	58
		2.10 Genereller und funktionsbezogener Einsatz der agilen Zusammen- arbeit	64
		2.11 Literatur und Links	68

3 Kunden im agilen Kontext	70	5 Agile Frameworks und Werkzeuge	108
3.1 Steht der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt?	72	5.1 Scrum – das Herz der agilen Zusammenarbeit	110
3.2 Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb	73	5.1.1 Geschichte	111
3.3 Marktstellung verbessern	75	5.1.2 Rollen definieren – so schaffen Sie Klarheit	112
3.4 Neukundengewinnung als agiler Prozess	78	5.1.3 Vorgehensweise	116
3.5 Wie Sie Kunden für agile Zusammenarbeit gewinnen können	86	5.2 Mit Large-Scale Scrum das Unter- nehmen agil ausrichten	124
3.6 Literatur	89	5.2.1 Geschichte	124
4 Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben	90	5.2.2 Vorgehensweise	125
4.1 Generelle Werte	93	5.3 Objectives and Key Results (OKR) – sich gemeinsam auf das Wesent- liche fokussieren	129
4.2 Agile Werte und Prinzipien	95	5.3.1 Geschichte	129
4.3 Vertrauen im Unternehmen	103	5.3.2 Vorgehensweise bzw. wichtige Aspekte	129
4.4 Workshop »Agile Werte leben«	104	5.4 Kanban – den Wertschöpfungs- prozess verbessern	138
4.5 Literatur und Links	106	5.4.1 Geschichte	139
		5.4.2 Kanban-Prinzipien	139
		5.4.3 Praktiken von Kanban	141

5.5	Design Thinking – nutzbare Innovationen für den Kunden schaffen	148	6.2	Setzen des Rahmens und nachhaltige Unterstützung	180
5.5.1	Geschichte	148	6.2.1	Selbstführung der Teams zulassen	180
5.5.2	Wichtige Aspekte des Design Thinkings	149	6.2.2	Als T-Shaped Manager »zwei Welten« vernetzen	181
5.5.3	Prinzipien und Verhaltensregeln	151	6.2.3	Agilität und Hierarchie – hybride Arbeitsformen gestalten	184
5.5.4	Sechs Phasen eines Design-Thinking-Prozesses	154	6.3	Wechselwirkungen zwischen Führung und Mitarbeiter gestalten	188
5.6	Gesamtfazit	158	6.3.1	Persönlichkeitsmuster bestimmen die Unternehmenskultur	188
5.7	Literatur und Links	164	6.3.2	Führungs- und Mitarbeiterrolle beeinflussen sich gegenseitig	190
6	Führung ist notwendig – aber anders	166	6.4	Hinterfragende und dienende Führung	194
6.1	Agile und evolutionäre Führungsrolle	168	6.5	Als Coach agile Mitarbeiter entwickeln	196
6.1.1	Auf die Haltung kommt es an	169	6.5.1	Was bedeutet Coaching?	196
6.1.2	Meine Selbstreflexion als agile Führungskraft	170	6.5.2	Als Führungskraft coachen	197
6.1.3	Fördernde und hinderliche Mindsets	172			
6.1.4	Aufgaben und Werkzeuge	178			

6.5.3	Lösungsorientierte Coaching-Haltungen	198	7 Teamdynamik steuern	224
6.5.4	Coaching-Werkzeuge nutzen	201	7.1 Fördernde und hindernde Teamfaktoren	227
6.6	Agilität gemeinsam kontinuierlich steigern	203	7.1.1 Erfolgsfaktoren agiler Teamarbeit	229
6.6.1	In agile Entwicklung investieren	204	7.1.2 Hindernde Teamfaktoren ..	230
6.6.2	Mit dem Team an ständigen Verbesserungen arbeiten ..	204	7.2 Stärken der Selbstverantwortung	232
6.7	Netzwerker sein	206	7.3 Teamverantwortung mit dem Delegationspoker	237
6.7.1	Wichtige Stakeholder identifizieren und deren Interessen reflektieren	206	7.4 Durch Feedbackprozesse Verhalten entwickeln	238
6.7.2	Konkrete Stakeholder- Analyse	209	7.5 Lösungsorientierte Besprechungen gestalten	242
6.8	Bedeutung der Führung	212	7.5.1 Das Rollenverständnis – vom Experten zum Prozess- begleiter	242
6.8.1	Rolle des Topmanagements	212	7.5.2 »Roter Faden« für die Besprechung	244
6.8.2	Rolle des Mittel- managements	214	7.5.3 Entscheidungen in agilen Teams treffen	245
6.9	Fazit	215	7.5.4 Gemeinsam Sachprobleme kompetent lösen	248
6.10	Literatur	223		

7.6	Mit dem Teammonitor gemeinsam steuern	253	9.1.2	Das Topmanagement und den Betriebsrat mit einbinden	279
7.7	Fazit	254	9.1.3	Implementierungsteam beauftragen	282
7.8	Literatur und Links	257	9.1.4	Mit Pilotprojekten starten ..	283
8	Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden	258	9.1.5	Wertschöpfungsketten agil ausrichten	284
8.1	Agilität: fünf Typen, fünf Sichten ..	260	9.1.6	Qualitätskriterien und Erfolgsmessung der Implementierung	285
8.2	Vorteile agiler Zusammenarbeit ...	263	9.1.7	Kontinuierliche Weiterentwicklung	286
8.3	Konsequente Ermittlung der Reifegrade der agilen Zusammenarbeit	264	9.2	Theorie U zur Reflexion nutzen ...	287
8.4	Hindernisse und Herausforderungen	265	9.2.1	Die vier Ebenen verstehen .	288
8.5	Finanzielle Aspekte	271	9.2.2	Distanz schaffen – Reflexionsschleifen nutzen	290
8.6	Literatur und Links	274	9.3	Fazit	295
9	Design und Koordination der agilen Transformation	276	9.4	Literatur und Links	298
9.1	Schritte zur Implementierung	278			
9.1.1	Ein gemeinsames agiles Verständnis schaffen	278			

10 Starten Sie!	300	11 Anhang	310
10.1 Willensstärke und Selbst- motivation stärken	302	12 Literatur	314
10.2 Umsetzungs-Backlog entwickeln ..	304	13 Glossar	320
10.3 Veränderungskompetenzen steigern	306	14 Index	324
10.4 Fazit	309	15 Die Autoren	330
10.5 Literatur	309		

Interviews mit Experten aus der Praxis

Arbeitsort und -zeit frei wählen	26	Mit Spielregeln Werte konkretisieren	98
<i>Interview mit Thomas Appel, Microsoft München, Senior Partner Development Manager</i>		<i>Zusammenfassung des Interviews mit Achim Kopp, Inhaber Kopp Schleiftechnik</i>	
Erfahrung aus Kundenprojekten	43	Agil und motiviert Ziele erreichen	131
<i>Interview mit Torsten Klein, it-economics GmbH</i>		<i>Interview mit Petrit Isufi, selbständiger OKR-Experte und Berater</i>	
Menschen im Mittelpunkt	47	Collaboration Tools nutzen	159
<i>Interview mit Christopher Voth, Zühlke Engineering</i>		<i>Interview mit Alexander Leupold, Zühlke Engineering, Embedded-Softwareentwickler</i>	
Sales und agile – das passt gut	75	Auf Kommunikation achten	217
<i>Interview Halina Maier, Inhaberin der Agile Sales Company</i>		<i>Interview mit Dr. Martin Groher, Mitgründer und Geschäftsführer der microDimensions GmbH, München</i>	
Kunden zu Empfehlern entwickeln	83	Entwicklung interner agiler Coaches	267
<i>Interview mit Gabriele Wander, Körpertherapeutin, MiShu-Erfinderin, Gründerin und Unternehmerin</i>		<i>Interview mit Narges Weber, Check24, Referentin Personalentwicklung</i>	
		Begeisterte Schulungsteilnehmer initiieren Agilität	269
		<i>Interview mit Dr. Kai Rödiger, Agile Coach & Scrum Master, Seibert Media</i>	



Einleitung

»Agile Unternehmen erzielen bis zu fünfmal häufiger höhere Margen und stärkeres Wachstum als ihr Wettbewerb!«
(Boston-Consulting-Studie 2017).

Warum ein Mitmachbuch?

Mit diesem Buch werden Sie selbst aktiv und agil. Bearbeiten Sie die einzelnen Kapitel. Machen Sie sich im Buch Ihre Notizen. Nehmen Sie sich Zeit für einzelne Übungen sowie zum Reflektieren. Überlegen Sie sich am Ende, was Sie an Ideen und Anregungen weiter bedenken oder umsetzen wollen. Lassen Sie sich von diesem Buch inspirieren und entwickeln Sie eigene Ideen und Aktivitäten, um die agile Praxis damit zu verbessern.

Nutzen Sie jedes Kapitel wie einen kleinen Sprint. Ein Sprint ist ein Zeitfenster, meist in Wochen gerechnet. Sie arbeiten z. B. ein Kapitel pro Woche durch. Am Ende jedes Kapitels können Sie sich Ihre wesentlichen Gedanken und Aktivitäten notieren. Schreiben Sie diese in das Themen-Backlog am Ende des Kapitels. Ein Backlog ist eine Liste mit allen Aufgaben, die für Sie relevant sind. Daraus wird im **Kapitel 10** des Buches Ihr Umsetzungs-Backlog für Ihre weiteren Aktivitäten. Schätzen Sie den Zeitaufwand pro

Maßnahme und legen Sie klare Prioritäten fest. Setzen Sie sich Sprints, also Zeitfenster von zwei bis vier Wochen, in denen Sie einzelne Aufgaben umsetzen. Am Ende des Sprints können Sie sich in einer persönlichen Retrospektive oder auch im Austausch mit anderen Personen Gedanken machen, wie Sie diese umgesetzt haben und was Sie weiter tun wollen. Eine Retrospektive ist ein Rückblick auf den Sprint mit den jeweiligen Stärken und Verbesserungen. Ihre Maßnahmen können Sie gleich wieder in das Umsetzungs-Backlog schreiben und im kommenden Sprint ausführen.

Zur Vertiefung diverser Themen haben wir mit Unternehmen Interviews geführt und stellen Ihnen die zentralen Ergebnisse in den einzelnen Kapiteln vor.



Alle Arbeitsunterlagen erhalten Sie auch als Download auf unserer Buchwebseite www.teamwork-agil-gestalten.de/download

Geschichtliche Wurzeln der Agilität

Über Agilität wird gern und oft nur im Zusammenhang mit Softwareentwicklung geredet und

geschrieben. Mittlerweile werden agile Methoden jedoch in vielen Branchen und Funktionsbereichen von Unternehmen mit zunehmendem Erfolg eingesetzt. Die Berichterstattung darüber nimmt stetig zu.

Agilität wird häufig als eine der neuen Managementmoden dargestellt, dabei reichen ihre Wurzeln bis in die 1940er-Jahre zurück. In den 1990er-Jahren schufen die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi im Rahmen ihrer Forschungen zum Wissensmanagement und zur Organisationsentwicklung die Grundlagen von Scrum und übertrugen erstmalig den Begriff Scrum (Gedränge) aus dem Rugby in das Management.

Das Agile Manifest aus dem Jahr 2001 wird von vielen Verfassern als die »Geburtsstunde« der agilen Bewegung gesehen. Tatsächlich wurden aber bereits in den 1940er-Jahren bei Lockheed Martin in Amerika Flugzeuge nach agilen Prinzipien entwickelt.

Einen starken Einfluss hatte das Iacocca Institute der amerikanischen Lehigh University im Jahr 1991 mit seinem Report »21st Century Manufacturing Enterprise Strategy«. Dieser wurde als Reaktion auf die japanischen Wettbewerber erstellt. Bereits 1992 erfolgte die Gründung des

Agile Manufacturing Enterprise Forums (AMEF). Es entwickelte sich unter dem Namen Agility Forum zu der zentralen Anlaufstelle für Unternehmen aus Werkzeugmaschinen-, Luftfahrt- und Elektronikindustrie. Damit war eine schnelle Verbreitung der innovativen Ideen in der amerikanischen Industrie sichergestellt.

Jeff Sutherland (2014) und Ken Schwaber, zwei amerikanische Softwareentwickler, wendeten bei der Guinness Peat Aviation den Entwicklungsprozess nach Scrum-Regeln an und präsentierten bei der Konferenz der OOPSL 1995 ihre Ergebnisse einem breiteren Publikum.

Im Februar 2001 trafen sich 17 Experten der Softwareentwicklung in Utah und schufen das Agile Manifest mit vier Werten und zwölf Prinzipien als Basis für ihre Vorstellungen zur Entwicklung von Software (siehe Anlage 1).

Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelten im Jahr 2011 den Scrum Guide, auf den sich heute viele Praktiker in der täglichen Anwendung beziehen (scrum by the book). Dieser Guide wird mittlerweile regelmäßig weiterentwickelt und an neue Erfahrungen angepasst und kann kostenlos unter dem Schlagwort Scrum Guide heruntergeladen werden.

Ihr roter Faden durch das Buch

- *Mindmap der Agilität*

Sie bekommen einen ersten Überblick über die komplexe agile Landschaft und können sich orientieren. Gut geeignet für Anfänger, die sich mit verschiedenen Begrifflichkeiten vertraut machen wollen.

- **Kapitel 1:** *Wohin geht die Reise?*

Zu Ihrer besseren Orientierung in der VUKA-Welt stellen wir Ihnen das PESTEL-Modell vor und bieten Ihnen mit der externen Themenwolke eine Vorlage zu Ihrer individuellen Themenwolke.

- **Kapitel 2:** *»Von wo aus starten Sie?« – Welchen Entwicklungsstand hat Ihr Unternehmen?*

Sie erhalten Ideen für Ihre Reisevorbereitung zum Projekt »agile Zusammenarbeit« und führen den Test »Wie agil sind Sie schon?« durch. Sie erhalten dadurch einen Überblick über den aktuellen agilen Ausprägungsgrad im Unternehmen/im Team.

- **Kapitel 3:** *Kunden im agilen Kontext*

Sie erfahren, wie Sie Ihre Kundengewinnung agil gestalten können.

- **Kapitel 4:** *Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben*

Aus der »Wertewolke« zu allgemeinen Werten leiten wir die zentralen agilen Werte ab und zeigen auf, wie diese in der täglichen Zusammenarbeit gelebt werden.

- **Kapitel 5:** *Agile Frameworks und Werkzeuge*

Sie lernen verschiedene agile Vorgehensweisen kennen und wie diese durch Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Einzelne Werkzeuge können Ihre agile Teamarbeit wesentlich bereichern.

- **Kapitel 6:** *Führung ist notwendig – aber anders*

Sie erfahren, wie sich die Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Teammitgliedern auf die Selbstverantwortung auswirken und wie Sie diese steigern.

- **Kapitel 7:** *Teamdynamik steuern*

Lernen Sie, das Team zu einer guten Performance zu entwickeln, und unterstützen Sie eine konstruktive Gruppendynamik, die zur Leistung und Zusammenarbeit motiviert.

- **Kapitel 8:** *Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden*

Neben Flexibilität und Schnelligkeit bietet agiles Arbeiten eine Fülle weiterer Vorteile, wie z. B. steigende Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Zusätzlich beschäftigen wir uns mit den am häufigsten vorkommenden Hinder-

nissen, wie Silodenken, unrealistischen Schätzungen und zeigen Wege zu deren Überwindung auf.

- **Kapitel 9:** *Design und Koordination der agilen Transformation*

In klaren Schritten zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf, wie Sie agile Teamarbeit in die Organisation einführen und erfolgreich damit arbeiten können.

- **Kapitel 10:** *Starten Sie!*

»Es gibt nichts Gutes, außer Sie tun es!« Formulieren Sie Ihre Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln und die notwendigen Aufgaben in Ihrem Themen-Backlog. Wählen Sie sich Aufgaben für die nächsten Sprints.



Erstellen Sie am Ende der einzelnen Kapitel Ihr Themen-Backlog. Notieren Sie hier, welche Aktivitäten Sie aus dem jeweiligen Kapitel für sich ableiten wollen. Ihr Aktionsplan sollte sich dann an diesen Aktivitäten orientieren.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt. Es ist jedoch immer die weibliche Form mit gemeint.

Bild 0.1 gibt Ihnen einen Überblick über agile Zusammenarbeit.

MINDMAP DER AGILITÄT

ZIELE: Kundenbegeisterung, Produktqualität, Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmensattraktivität



UNSER VERSTÄNDNIS

Gelebte Werte

Selbstorganisierte Zusammenarbeit

Bewährte Frameworks

ROI DER AGILITÄT

Return on Investment von 1:5 bis 1:10



WERTE: Offenheit, Respekt, Vertrauen, Commitment, Feedback, Mut, Fokussierung

GLAUBENSÄTZE

Großartige Mitarbeiter schaffen höchste Performance

Gutes Design reduziert Risiko

Positives Menschenbild

Lang andauernder Entwicklungsprozess

AGILES MINDSET



Veränderungen erwünscht

Kundenfokus

PRINZIPIEN

Business Value schaffen

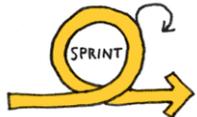
Arbeitsintervalle

Lernkultur

Selbstorganisierte Teams

Design Thinking
Kanban
Holacracy
SAFe / LeSS
Scrum

AGILE FRAMEWORKS



VORGEHENSMODELLE UND WERKZEUGE

Retrospektiven

Schätzungen

Product und Sprint Backlog

SCRUM-WERKZEUGE

Daily Stand-up Meeting

Kanban Board

Sprint Review

Servant Leadership



AGILE FÜHRUNG

Hindernisse beseitigen

Moderation

Coaching

T-Shaped Manager

SCRUM-ROLLEN



Product Owner



Entwicklungsteam



Sechs zentrale Elemente unserer agilen Mindmap

- *Unser Verständnis der Agilität*

Agilität ist eine Haltung, eine Unternehmenskultur mit gelebten Werten. Es gibt klare Vorgehensweisen und Werkzeuge, die die Selbstorganisation von Einzelpersonen, Teams und Organisationen unterstützen. Ziele der agilen Zusammenarbeit in einem komplexen und volatilen Umfeld sind: die Kundenzufriedenheit zu steigern, bessere Produkte in kürzerer Zeit zu liefern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, ständige Verbesserungen umzusetzen und eine hohe Attraktivität des Unternehmens für junge Mitarbeiter zu erreichen.

- *Ergebnisse der agilen Zusammenarbeit*

Während Change-Programme in Unternehmen selten eine Erfolgsquote von mehr als 30% erreichen, erzielen agile Projekte einen ROI (Return on Investment) von eins zu zehn bis eins zu fünf. Details dazu finden Sie bei David F. Rico unter www.davidfrico.com, der sich intensiv mit den Erfolgen unterschiedlicher Projektmethoden beschäftigt hat. Vertiefende Informationen und eine Auswertung der diversen Studien finden Sie in seinem Buch *The Business Value of Agile Software Methods*. Mit diesen fundierten Ergebnissen können Sie Ihre eher finanzwirtschaftlich orientierten Entscheider sicher überzeugen.

- *Mindset der Agilität*

Wir sind überzeugt davon, dass Agilität mehr braucht als Rahmenwerke und Werkzeuge. Nachhaltiger Erfolg bei agilen Projekten ist nur zu erzielen, wenn alle Beteiligten und Betroffenen von gemeinsam gelebten Werten und Grundüberzeugungen ausgehen. Dieses gemeinsame Set gilt es zu entwickeln.

- *Scrum-Rollen (Vertiefung in **Kapitel 5**)*

Im *Scrum Guide*, der »Bibel« für Agilisten, werden drei zentrale Rollen definiert. Das sind der Product Owner, das Entwicklungsteam und der Scrum Master.

- *Agile Führung (Vertiefung in **Kapitel 6**)*

Das Prinzip der Selbstorganisation von Teams schließt die Notwendigkeit von Führung bei agiler Zusammenarbeit nicht aus. Von Führungskräften werden allerdings besonders Fähigkeiten wie agile Kompetenz, Moderation und Coaching verlangt.

- *Vorgehensmodelle und Werkzeuge (Vertiefung in **Kapitel 5**)*

Eher technisch orientierte Menschen setzen hier ihren Schwerpunkt der Agilität. In diesem Kapitel finden Sie praktische Hinweise, wie Sie agile Werkzeuge konkret anwenden.

01

**Wohin geht
die Reise?**



Bild 1.1

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Sie und Ihr Unternehmen



Fragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden

- Welche grundlegenden Herausforderungen kommen auf Unternehmen zu?
- Wie können Sie sich in einer VUKA-Welt orientieren (VUKA: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)?
- Wie können Sie PESTEL zur Orientierung nutzen für politische Faktoren wie Regulation, Wettbewerbsaufsicht usw. (PESTEL: Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal)?
- Wie unterstützt Sie die Themenwolke?
- Wie erstellen Sie Ihre eigene Themenwolke?
- Wie arbeiten Sie mit der Wirkmatrix?
- Was erwarten die Generationen X, Y und Z von Ihnen und Ihrem Unternehmen?
- Welche Kompetenzen sind künftig gefragt?

1.1 Start mit Olli

Olli sollten Sie kennen. Nein, heute mal nicht Olli Kahn, den ehemaligen Torhüter vom FC Bayern, oder Oliver Welke von der »heute-show«. Wir meinen Olli, den ersten selbstfahrenden Kleinbus, dessen Teile zu 40 % aus dem 3-D-Drucker kommen (<https://localmotors.com>) und der über künstliche Intelligenz verfügt (**Bild 1.2**). Diese stellt ihm die Software Watson vom amerikanischen IT-Konzern IBM zur Verfügung. Hersteller dieser Innovation ist Local Motors aus Phoenix/Arizona, ein flexibles Unternehmen mit flachen Hierarchien, das unter anderen Siemens als Partner gewinnen konnte. Mittlerweile ist das Unternehmen auch in Berlin mit einer Niederlassung aktiv.

Olli ist ein gutes Beispiel für den tief greifenden Wandel, der unserer Gesellschaft bevorsteht.

Weitere Informationen zu Olli finden Sie auf der Webseite des Unternehmens (www.localmotors.com). Das Video »First 3D Printed Supercar – A New Way To Build Cars« zeigt, wie das funktioniert.

Olli vereint in sich gleichzeitig die großen Herausforderungen für

- die Wirtschaft allgemein,
- die Unternehmen und
- jede einzelne Person.

Aber die Veränderungen kommen noch viel näher – bis ins eigene Wohnzimmer. Alexa, die digitale Assistentin von Amazon, und Home von Google sollen helfen, den Alltag zu organisieren. Eine Art Lautsprecher, ausgestattet mit einem Sprachsteuersystem, hört auf Sie, redet mit Ihnen und hält vielfältige Informationen ganz individuell für Sie bereit. Bei Tests von *Computer Bild* haben beide Systeme gut abgeschnitten. Google will Sie in Ihrem »smart home« mit diversen Steuerungsaufgaben (z. B. Heizung) unterstützen.

Und weiter geht's im Kinderzimmer. Dort hält Cayla Einzug. Die Puppe vom britischen Hersteller Vivid Imaginations war bereits unter den Top Ten der Spielzeuge im Jahr 2014 vertreten. Sie vereint mobiles Internet, künstliche Intelligenz und Spracherkennung in einem »Kinderspielzeug«. Sie kann Fragen der Kinder wörtlich aufnehmen und sinnvoll beantworten.



Bild 1.2 Olli, der erste selbstfahrende Kleinbus (www.localmotors.com)

1.2 Sich nicht täuschen lassen

Egal, welche Herausforderungen auf Sie zukommen, Sie sollten gerüstet sein. »Das Glück bevorzugt denjenigen, der vorbereitet ist«, konstatierte schon vor ca. 200 Jahren der französische Mikrobiologe Louis Pasteur. Amazon konnte nur deswegen in so kurzer Zeit so schnell Marktanteile gewinnen, weil die Buchhandlungen das Internet erst mal weitgehend ignoriert haben.

Wir wollen Sie dabei unterstützen, bessere Einschätzungen zu treffen, wie die Beteiligten in den folgenden Beispielen und Aussagen:

- So empfahl bereits 1899 Charles H. Duell als Leiter des US-Patentamts die Schließung der Patentämter, er meinte: »Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.«
 - 1901 sagte Gottlieb Daimler, ausgewiesener Fachmann für Autos: »Die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten, allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.« Er konnte damals ja noch nicht mit selbstfahrenden Autos rechnen.
 - Eine Steigerung bot 1903 der Leiter der Michigan Savings Bank mit der Aussage: »Das Reitpferd wird es immer geben, doch das Automobil ist lediglich eine vorübergehende Modeerscheinung.«
 - Ähnlich weit daneben lag 1927 Harry Warner von Warner Brothers beim Tonfilm: »Wer zum Teufel will denn Schauspieler sprechen hören?«
 - Der IBM-Gründer Thomas Watson meinte 1945: »Der Bedarf an Computern wird weltweit nicht mehr als fünf Stück betragen.«
- Wie man mit Voraussagen dagegen richtigliegen kann, zeigte John Naisbitt (1982), der amerikanische Zukunftsforscher. In seinem weltweiten Bestseller *Megatrends* mit mehr als neun Millionen Auflage formulierte er unter anderem folgende Megatrends:
- Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft.
 - Von Zentralisation zu Dezentralisation.
 - Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit.
 - Je mehr »High Tech«, desto mehr »High Touch« (damit meinte er Empathie und Wertschätzung).

Fast 40 Jahre später kann man neidlos anerkennen, dass er in allen wesentlichen Punkten richtiglag. Mit High Touch umschreibt er die sogenannten Soft Factors und ergänzt damit Hard Facts, wie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Kosten, Durchlaufzeiten), um Soft Facts, wie Wissen, Motivation, Stimmungen, Sozialkompetenz, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur.

Auf der Basis dieser Erfahrungen empfehlen wir Ihnen daher, vermeiden Sie um alles in der Welt Aussagen wie: »Das kann ich mir nicht vorstellen.« Studien zeigen, dass Unternehmer und Manager sich wenig mit der Zukunft ihres Unternehmens beschäftigen. Und Sie?

Reservieren Sie genügend Zeit, um sich mit Gegenwart und Zukunft Ihres Unternehmens gleichzeitig zu beschäftigen. Und holen Sie sich interne (Delegation) und externe Unterstützung (Experten) bei diesen anspruchsvollen Aufgaben. Wer sich zu sehr auf das »daily business« fixiert, hat keine Zeit und Energie, Potenziale für die Zukunft zu entwickeln und aufzubauen. Beispiele dafür sind Manager, die kurzfristig Aktienkurse nach oben treiben und nach ihrem Ausscheiden Unternehmen in Turbulenzen bringen, weil sie aus Kostengründen keine Vorkeh-

rungen für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen getroffen haben. Geschönte Ertragserwartungen sollten Analysten »einlullen«.

1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht



Bauen Sie sich Ihr eigenes Modell der Vorschau (siehe Wirkmatrix; **Bild 1.5**) und unterscheiden Sie zwischen Nahsicht und Fernsicht (**Bild 1.3**). Wir halten eine Vorschau für die nächsten zwei Jahre im Bereich »Führung und Zusammenarbeit« für gut machbar. Beim Thema Fernsicht bietet sich eine Zeitperspektive von acht bis zehn Jahren an. Viele Trendprognostiker haben sich auf diesen Zeitrahmen eingestellt. Wählen Sie einige Themen aus der nachstehenden Themenwolke (**Bild 1.4**) zur Beobachtung und Bearbeitung aus. Konzentrieren Sie sich auf die Felder Kultur, Führung, Zusammenarbeit, Technologie, Markt, Kunde und Wettbewerb. Gewöhnen Sie sich diese Outside-in-Sicht an und sehen Sie Ihr Leistungsportfolio als mittelfristig veränderlichen Gestaltungsfaktor an.

14

Index

A

Agile Sales Company 75
 Agiles Manifest 112
 Agilität
 – Design/Koordination 276
 –, Erfahrung aus 43
 –, Erwartung an 41
 – finanzielle Aspekte 271f.
 – Fragebogen zur Selbsteinschätzung 58
 –, gemeinsames Verständnis von 45
 – Hindernisse/Herausforderungen 265f., 268, 270f.
 – Implementierung 278, 285f.
 –, Irrtümer zur 75
 – kontinuierlich steigern 203ff.
 – Reifegrad 264f.
 – Start 300, 302
 – Typen/Sichten 260f.
 – und Hierarchie 184
 – Vorteile 263
 Amazon 13f.
 Anderson, Jeff 51
 Appelo, Jurgen 237
 Appel, Thomas 26
 Arbeitsdurchfluss 144f.
 Atlassian 159, 161f.

B

Beck, Kent 95f.
 Bedürfnispyramide nach Maslow 53
 Befürworter 260
 Bendik, Sabine 25
 Besprechung, lösungsorientierte 242ff., 246ff., 250ff.
 Besprechungsphasen 249ff.
 Besprechungsplanung 245
 Besprechungsteilnehmer 244
 Betriebsführung, wissenschaftliche 52
 Betriebsrat 279
 Bilanzmethode 202

C

Cameron, Kim S. 57f.
 Change Management 51
 Check24 266f.
 Coaching 196f.
 –, lösungsorientiertes 198f., 201
 – Werkzeuge 201ff.
 Coach, interner agiler 267
 Collaboration Tools 159

D

Daily Scrum 121
 Daily Sprint Meeting 127
 Daimler, Gottlieb 14
 Delegationspoker 237f.
 Delegationsschema 237
 Design agiler Transformation 276
 Design Thinking 148
 – Geschichte 148f.
 –, Phasen des 154ff.
 – Prinzipien/Verhaltensregeln 151ff.
 –, wichtige Aspekte des 149ff.
 Doerr, John 129
 Drucker, Peter 72, 129
 Duell, Charles H. 14

E

Edison, Thomas Alva 153
 Egoismen 230
 Empfehlungsmarketing 83, 85f.
 Entscheidungen treffen 245ff.
 Entscheidungsbefugnisse 231
 Entwicklungsteam 112, 114, 180
 Estimation Meeting 117f.
 Euphoriker 260

F

- Feedback *146, 238, 240 f.*
- Foegen, Malte *41*
- Fragen *203*
- Framework, agiles *108*
- Führung
 - , Bedeutung der *212 ff.*
 - , hinterfragende/dienende *194, 196*
 - und Mitarbeiter *188, 190 f.*
- Führung, evolutionäre *168*
 - Aufgaben/Werkzeuge *178 f.*
 - Prinzipien/Haltungen *169*
- Führungskraft *28*
 - , coachende *197 f.*

G

- Generationen, Übersicht *27*
- Goldman, Steven *261*
- Google *13, 129*
- Groher, Martin *217*
- Gropius, Walter *148*
- Grove, Andy *129*

H

- Hamel, Gary *19, 33, 55*
- Häusling, André *260*
- Hilflosigkeit, erlernte *231*
- Hlupic, Vlatka *33*
- HR Pioneers GmbH *260*

I

- IBM *12, 111*
- Implementierungsteam *282 f.*
- Ismail, Petrit *131*

J

- Johnson, Kelly *111*

K

- Kanban *138*
 - Board *141 f.*
 - Geschichte *139*
 - Praktiken *141 ff.*
 - Prinzipien *139 ff.*
- Keese, Christoph *20, 23*
- Kelley, David *148*

- Klein, Torsten *43*
- Knoster-Modell *49*
- Kommunikation *217 ff., 227, 229*
- Kompetenz *29*
- Konfliktkompetenz *229*
- Kooperation *146*
- Koordination agiler Transformation *276*
- Kopp, Achim *72, 96, 98, 101 f.*
- Kopp Schleiftechnik *96, 98*
- Kunde *86*
- Kundenorientierung *72 f., 231*
- Kundenvision *116*

L

- Laloux, Frederic *33, 55*
- Large-Scale Scrum (LeSS) *124 f., 127 f.*
- Larman, Craig *124*
- Leifer, Larry *148*
- Leupold, Alexander *158 f.*
- Local Motors *12*
- Lockheed Martin *111*

M

- Maier, Halina *75*
- Malik, Fredmund *16 f.*

Management, evolutionäres
55

Managementkonzepte
52

–, veraltete 53 ff.

Marketing 73 f.

Marktstellung 75

McGregor, Douglas 54

Mićić, Pero 19, 24

microDimensions 217

Microsoft 26, 159 ff.

– Softwareentwicklung 24

Mindset 172, 230

MiShu 83 f.

Mitarbeiter, agile 196

Mittelmanagement 214 f.

Moderator 242 f.

Moonshots 19, 33, 55

Mourlane, Denis 20

N

Nahsicht/Fernsicht 15, 27

Naisbitt, John 14

Naughton, Carl 27

Nefiodow, Leo 92

Netzwerker 206

Neukundengewinnung 78, 80 f., 83

O

Objectives and Key Results (OKR) 129,
131, 135

– Geschichte 129

– Vorgehensweise 129, 131

– Werkzeuge 134

Ohno, Taiichi 139

Olli 12 f.

Organisation, bürokratische 53

Organizational Culture Assessment
Instrument (OCAI) 57 f.

Ouchi, William 54

P

Pasteur, Louis 14

Persönlichkeitsmuster 188 ff.

PESTEL 19, 24

Pilotprojekt 283 f.

Pionier 261

Plattner, Hasso 149

Positive Leadership 54

Positive Psychologie 54

Prinzipien 95 ff., 229

Product Backlog 116 f., 125

Product Backlog Refinement (PBR) 126

Product Owner 112, 115, 117

Produktdefinition 125

Produktzweck 116

Projektstart 48

Projektvorbereitung 50

Promotor 261

Pull-Prinzip 142

R

Reflexion 146

Reflexionsschleifen 290 ff., 295

Release Plan 118

Retrospektive 122, 128

Rico, David F. 271

Rödiger, Kai 41, 269

Rollenklarheit 232

S

Sackmann, Sonja 57 f.

SAP 149

Scharmer, Claus Otto 287

Schneider-Kulturmodell 56

Schröder, Axel 261
 Schüller, Anne 85
 Schwaber, Ken 95 f., 111, 260
 Schwab, Klaus 19
 Scrum 110
 – Geschichte 111 f.
 – Rollendefinition 112, 114
 – Vorgehensweise 116
 Scrum Master 112, 114
 Seibert Media 41, 269
 Selbstmotivation 302 f.
 Selbstorganisation 229
 Selbstreflexion 170
 Selbstverantwortung 229, 232 f.
 Seligman, Martin 54
 Sipgate 261
 Skeptiker 261
 Solingen, Rini van 271
 Spencer Stuart 57
 Spielregeln 99 ff.
 Sprenger, Reinhard K. 92, 94
 Sprint 127
 – Abbruch 120
 – Durchführung 118, 120 ff.
 – Vorbereitung 116 ff.
 Sprint Planning 120, 126 f.

Sprint Review 122, 127
 Stakeholder-Analyse 209, 211
 Stakeholder-Management 206 ff.
 Sutherland, Jeff 111, 260, 271

T

Taylor, Frederick W. 52
 Teamdynamik 224
 Teamfaktoren, fördernde/hindernde 227, 229 f.
 Teammonitor 253
 Teamverantwortung 237 f.
 Themen-Owner 21, 243
 Theorie U 287, 289, 291
 Theorie X/Y/Z 54
 Topmanagement 212 ff., 279 f., 282
 Toyota Motor Corporation 139
 T-Shaped Manager 181

U

Umsetzungs-Backlog 304
 Unternehmenskultur 56 f., 188 ff.
 –, Gestaltungselemente der 57 f.

V

Velocity 118
 Veränderungskompetenz 306
 VersionOne 41, 56
 Verständnis, gemeinsames agiles 278 f.
 Vertrauen 94, 103, 198
 Vertrieb 73 f.
 Vivid Imaginations 13
 Vodde, Bas 124
 Voth, Christopher 47
 VUKA 17

W

Wander, Gabriele 83
 Warner, Harry 14
 Watson, Thomas 14
 Weber, Max 53
 Weber, Narges 266 f.
 Weiterentwicklung, kontinuierliche 286
 Werkzeug, agiles 108
 Werte 90, 92, 229
 –, agile 95 f.
 –, generelle 92 ff.
 Wertschöpfungskette 284
 wibas 41

Willensstärke 302 *f.*
Winograd, Terry 148
Wirkmatrix 18, 22
Work in Progress (WIP) 142, 144
Worley, Christopher G. 272

Z

Zühlke Engineering 47, 159
Zuhören 202 *f.*

15

Die Autoren

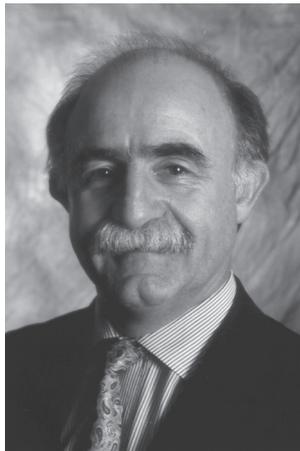
ALOIS SUMMERER ist Trainer, Coach, Berater, Inhaber und Unternehmer von AS TEAM, einer Beratungs- und Trainingsfirma. Er berät u. a. Unternehmen, auf ihrem Weg in die Agilität, trainiert und coacht Führungskräfte sowie Mitarbeiter bei der Umsetzung.

E-Mail: alois.summerer@as-team.net



PAUL MAISBERGER ist Berater, Coach und Aufsichtsrat für mittelständische Unternehmen. Davor war er Inhaber und Geschäftsführer einer PR-Agentur mit zahlreichen Veröffentlichungen.

E-Mail: paul.maisberger@as-team.net



Unser Motto: *»Nichts ändert sich, außer du änderst dich!«*

Weitere Informationen unter:
www.teamwork-agil-gestalten.de
www.as-team.net