

Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen

Bisher wurden Organisationen entwickelt, die dauerhaft stabil sind. Produkte und Projekte wurden daran angepasst (Abbildung 1).

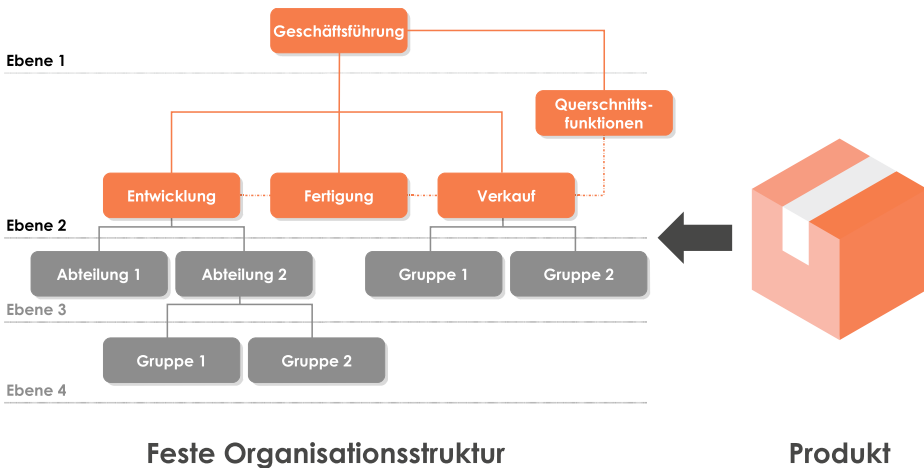


Abbildung 1: Klassische Organisation: feste Organisationsstruktur und Anpassen des Produktes an diese

Seit einiger Zeit verhindern allerdings diese festen Organisationsstrukturen, schnell und flexibel auf Kunden zu reagieren und innovativ zu sein. Den Organisationen fehlt es an Anpassungsfähigkeit.

Auch der Ansatz, in einer mehr oder weniger temporären Organisation(sstruktur) Projekte zu bearbeiten – klassisches Projektmanagement – und so flexibler zu werden, scheiterte. Drei Umstände sind dafür verantwortlich:

1. *Mit Projektmanagement wird ein zuvor aufgestellter Plan 1:1 umgesetzt.* Änderungen, Anpassungen und Reaktionen auf sich nach der Planung Ergebendes sind nicht möglich. In der VUKA-Welt zu planen ist ein extrem schwieriges und unsicheres Unterfangen. Wir wissen nicht, was als Nächstes passieren wird. Wie soll vor diesem Hintergrund sinnvoll geplant werden? Gescheiterte (Groß-) Projekte sind dann die Regel.
2. *Das Projektteam/die Projektorganisation wird nach Beendigung des Projektes aufgelöst.* Dadurch gehen wichtige Lernerfahrungen verloren, denn diese hängen immer an Personen und Gruppen und lassen sich nur äußerst schwer schriftlich transferieren.¹

¹ Aus diesem Grund haben wir im Agilen *dauerhaft stabile Teams*, die immer wieder *neue Aufgaben* bearbeiten.

2 Einleitung: Zum Problem heutiger Organisationen

3. Die Projektmitarbeiter sind „in der Matrix gefangen“, sie sind „Diener zweier Herren“. Sie haben einen personalverantwortlichen (Linien-)Manager, der für ihre Weiterentwicklung und Gehaltserhöhungen verantwortlich ist, und einen Projektmanager, für den sie inhaltlich arbeiten. Im Zweifelsfall ist „das Hemd näher als die Hose“, und schnell haben die Belange des personalverantwortlichen (Linien-)Managers Vorrang vor allem anderen.

Darüber hinaus zeigt das *Gesetz von Conway* seine Wirkung: Der US-amerikanische Informatiker Melvin E. Conway formulierte 1968 die Beobachtung, dass die Strukturen von Systemen durch die Kommunikationsstrukturen der sie umsetzenden Organisationen vorbestimmt sind.² Danach „installiert“ ein Unternehmen, das ein Produkt entwickelt und baut, in dieses Produkt seine eigene Kommunikationsstruktur – und zwar die *gelebte Ist-Struktur*, nicht die Soll-Struktur. Das erklärt, warum in Produkten über verschiedene Produktgenerationen hinweg immer wieder dieselben Fehler und Probleme zu finden sind. An dieser Stelle gibt es ein *Kommunikationsproblem in der Organisation* und solange dieses nicht beseitigt ist, wird das Problem auch in zukünftigen Produkt immer wieder auftreten.

Das Gesetz von Conway macht deutlich, dass *die Organisation des Unternehmens über den Erfolg der Produkte am Markt bestimmt* – und damit über den Erfolg des Unternehmens! Das ist umso dramatischer, da die Geschwindigkeit der Märkte und des technischen Fortschritts in den letzten Jahren rasant zugenommen haben und wirksame Organisationsveränderungen immer noch Jahre dauern. Daher befürchte ich, dass viele klassisch aufgestellte Organisationen gar nicht mehr die Zeit haben werden, sich zu verändern – und wir spektakuläre Unternehmenspleiten erleben, die „aus dem Nichts kommen“. Das ist dann kein Problem, wenn genügend neue Unternehmen entstehen, welche die Mitarbeiter dann aufnehmen und beschäftigen! Und diese neuen Unternehmen bauen wir am besten gleich als agile Organisationen auf!

Die agile Organisation

Eine zeitgemäße Reaktion auf diese Herausforderung ist, *die Struktur der Organisation an die Struktur des Produktes anzupassen* (Abbildung 2). Diese agile – flexible,

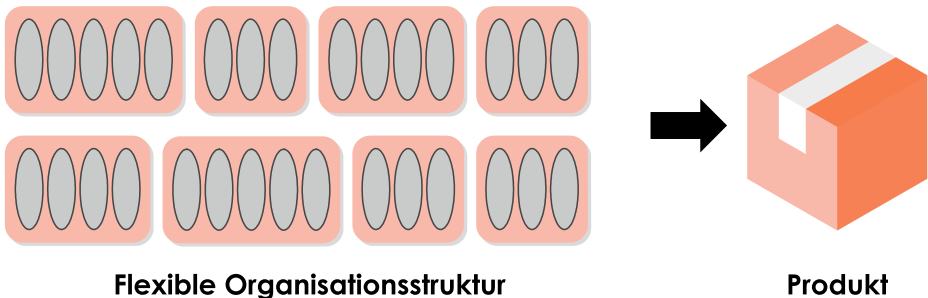


Abbildung 2: Agile Organisation: Anpassen der Organisationsstruktur an die Struktur des Produktes

² „Ein System, das ein anderes System modelliert, baut dieses modellierte System nach seiner eigenen Kommunikationsstruktur.“ Ausführlicher in Abschnitt IV.1.1.

anpassungsfähige, adaptive – Organisation bedeutet eine andere Organisation von Arbeit, und zwar in selbst-organisierenden crossfunktionalen Teams, die alle Funktionen integrieren, die sie benötigen, um eine Aufgabe vollständig und selbstverantwortlich zu erledigen. Diese dauerhaft stabilen crossfunktionalen Teams werden dann entsprechend der Produktstruktur vernetzt – und zwar nur so lange, wie dies notwendig ist.

Worum geht es bei Agilität?

Aus meiner Sicht ist das zentrale Thema allen Handelns – nicht nur des wirtschaftlichen –, die *richtigen Dinge richtig*³ zu tun. Dieses Zitat von Peter Drucker besteht aus zwei Teilen:

- *die richtigen Dinge tun* (= Effektivität) und
- *die Dinge richtig tun* (= Effizienz).

Wie finden wir heraus, was *die richtigen Dinge* sind, vor allem im Kontext eines Unternehmens? Die erste Frage dazu könnte lauten: „Für wen wollen wir die *richtigen Dinge tun*?“ Nun, für den, der unsere Leistung abnimmt, unseren Kunden. Was wären *die richtigen Dinge für unseren Kunden*? Das können wir nicht wissen! Nur er selbst weiß es! Fragen wir ihn also! „Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: *Schnellere Pferde*.“⁴, so Henry Ford. Ein Widerspruch? Nein, denn es zeigt zunächst, dass es extrem wichtig ist, *wie und wonach* wir unseren Kunden fragen. Wir dürfen den Kunden nicht nach der gewünschten Lösung fragen, sondern nach dem *Job*, den das Produkt erledigen soll, und nach dem, was für ihn *Wert an diesem Produkt* bedeutet. Theodore Levitt, Professor an der Harvard Business School, meinte in diesem Zusammenhang: „*Die Kunden kaufen keinen ¼-Zoll-Bohrer, sie kaufen ein ¼-Zoll-Loch*.“⁵ Und der Job des Autos von Ford war eben nicht, ein schnelleres Pferd zu sein, sondern Personen und Güter schneller und sicherer als Pferdekutschen zu befördern.

Halten wir also fest: *Wir müssen unseren Kunden fragen, um herauszufinden, was die richtigen Dinge sind. Je früher wir ihn in der Entwicklung unserer Produkte und Services einbeziehen, desto geringer ist die Gefahr, dass wir das Falsche entwickeln.*

Nun müssen wir noch herausfinden, wie die Dinge *richtig getan* werden. Wer kann uns dabei helfen? Die Experten! Und zwar die *besten Experten*, die es zu diesem konkreten Tun gibt: *unsere Mitarbeiter*. Und wie können unsere Mitarbeiter herausfinden, wie sie die Dinge richtig tun? Indem sie *lernen*! Um also die *Dinge richtig* zu tun, brauchen wir unsere *Mitarbeiter* und müssen diese *lernen* lassen. Und dazu gehört es, *Fehler machen zu dürfen*.

Um die *richtigen Dinge richtig* zu tun, müssen wir *unsere Kunden* in unser Vorgehen *einbinden* und *unsere Mitarbeiter lernen lassen*. Im Kern geht es also um *Menschen* – als Kunde und Mitarbeiter – und um *Lernen*. (*Die Dinge richtig tun*, ist *Lernen erster Ordnung* – *Single Loop Learning*. *Die richtigen Dinge richtig zu tun*, ist *Lernen zweiter Ordnung* – *Double Loop Learning* (siehe dazu „Exkurs: Lernen strukturieren – Iterationen“ in Abschnitt III.4.1)).

³ Zitat Peter Druckers in der Formulierung von Fredmund Malik.

⁴ Zumindest glauben viele, dass Ford dies gesagt haben soll. Belege ließen sich dafür bisher nicht finden. Interessanterweise scheint dieses Zitat in den späten 2000er-Jahren verstärkt aufgekommen und populär geworden zu sein.

⁵ Naja, eigentlich will der Kunde ja ein Bild oder ein Regal aufhängen.

Und darum geht es bei Agilität:

1. Finden Sie Ihren Kunden!
2. Erfreuen Sie Ihren Kunden!
3. Stellen Sie Ihre Organisation so auf, dass Ihre Mitarbeitenden Ihren Kunden immer wieder aufs Neue erfreuen!

Machen Sie dabei nur die Dinge, die für Ihren Kunden einen Wert darstellen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ihr Potenzial frei entfalten und so Ihren Kunden immer wieder aufs Neue mit innovativen und kreativen Lösungen überraschen.

Agilität ist damit *kein Tool* zur organisationsinternen Prozessverbesserung – wie von vielen falsch verstanden und gelebt. Agilität kann nur bezogen sein auf *Menschen*:

- auf einen *organisationsexternen Kunden*, auf jemanden, der mit *eigenem Geld* eine Leistung, ein Produkt kauft,
- auf die *Mitarbeiter*, die tagtäglich die Leistungen für Produkte und Services erbringen, und
- auf *das Lernen*, das aus der Vernetzung dieser beiden entsteht.

Wir müssen uns daran erinnern, wer für wen da ist: *Das System ist für die Menschen da – nicht umgekehrt.*

Agilität ist für mich die *Art und Weise*, wie wir heute Arbeit organisieren müssen, um wirtschaftlich zu überleben. Und um zu überleben, müssen Organisationen hoch anpassungsfähig sein und lernen. Die agile Organisation ist damit eine *lernende Organisation*. Gewinnstreben ist *ein Teil* einer Überlebensstrategie. Sie müssen essen, um zu überleben, aber nicht überleben, um zu essen ...

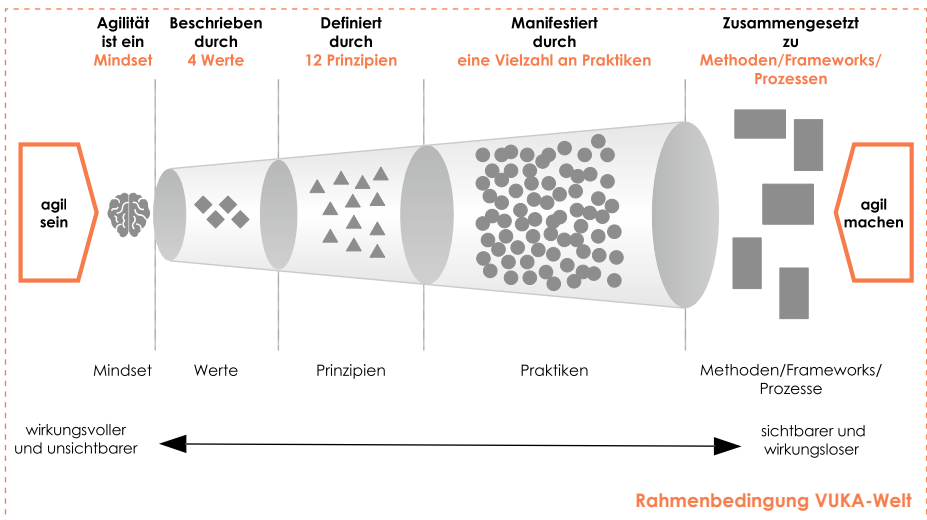


Abbildung 3: Aufbau des Buches

Abbildung 3 zeigt Ihnen den Unterschied zwischen *agil machen* – Agilität als Tool – und *agil sein* – Agilität als Mindset und gleichzeitig den Aufbau des Buches:

- In Teil I wird zunächst geklärt, in welchen Rahmenbedingungen Agilität warum notwendig ist und wie es dazu kam (Teil I).
- In Teil II erhalten Sie ein Beispiel einer agilen Organisation.
- In Teil III werden
 - das agile Mindset,
 - die agilen Werte und Prinzipien sowie
 - agile Praktiken, Methoden und Frameworkserläutert. Detailliert wird auf Lean Startup (Kapitel III.4.2), Scrum (Kapitel III.4.2) und Agiles Change Management – Lean Change Management (Kapitel III.4.3) eingegangen.
- In Teil IV finden Sie praktische Aspekte dargestellt sowie eine „Schatzkiste“ mit Praktiken, Tools und Methoden sowie eine Darstellung zu Kanban (Kapitel IV.3.2).

Quellen:

Den16a: Denning, Steve: HBR's Embrace Of Agile, Blogbeitrag auf Forbes.com vom 21.04.2016, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/21/hbrs-embrace-of-agile/#3316721227fe>

Den16b: Denning, Steve: What's Missing In The Agile Manifesto: Mindset, Blogbeitrag auf Forbes.com vom 07.06.2016, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/06/07/the-key-missing-ingredient-in-the-agile-manifesto-mindset/#152d214b6a93>

Sid15: Sidky, Ahmed: The Secret to Achieving Sustainable Agility at Scale, <http://de.slideshare.net/AgileNZ/ahmed-sidky-keynote-agilenz>