

Was der Autor den Lesern vorab mitteilen wollte

„Noch ein Buch zu Agilität?“

„Ja.“

„Ist doch alles schon bekannt!“

Warum sehen wir dann so viel schlecht eingeführte Agilität?“

„Weil wir uns zu wenig anstrengen!“

„Wirklich?“

„Ja, die Leute müssen sich mehr anstrengen, härter dranbleiben.“

„Warum?“

„Sonst wird das nichts!“

„Warum?“

„Ja, weil ... ich weiß nicht ...“

Allem Neuen stehen zwei Dinge im Wege: *altes Verhalten* und *altes Denken*. Auch mit noch so viel Kraft, mit noch so viel Anstrengung kann man *altes Denken* nicht überwinden. *Altes Denken* kann nur durch *neues Denken* überwunden werden.

Und genau darum geht es in diesem Buch: Ich sehe, dass Menschen sich anstrengen, alles geben – und es dann trotzdem oft nicht reicht. *Die falschen Dinge richtig zu tun* oder *die richtigen Dinge falsch zu tun* führt eben leider nicht zum erhofften Erfolg, wie stark wir uns auch anstrengen. Wir müssen *die richtigen Dinge richtig tun* – und zwar mit einer gewissen Leichtigkeit. Und das gelingt uns nur durch Lernen^{1,2!}

Sie sollen Ihre Arbeit so gestalten, dass Sie gerne sagen: „*Endlich Montagmorgen!*“ oder „*Zu Hause soll es ein bisschen mehr wie auf der Arbeit sein!*“³

Unsere gemeinsame Vision soll lauten:

„Wir **RENNEN** am Morgen **FREUDIG** zu unserer Arbeit und **ENTFALTEN** **KOOPERATIV** unser Potenzial, um unsere **KUNDEN** mit herausragenden innovativen Produkten und Services **ZU BEGEISTERN**.“

Und genau darum geht es bei Agilität.

¹ Leider zucken beim Wort „Lernen“ die meisten zusammen, weil sie schlechte Erinnerungen an ihre Schulzeit haben. Das ist schade, denn Lernen kann Spaß machen, insbesondere, wenn man es nicht bemerkt. Das ist der Ansatz von Serious Games.

² Genau dies zeigt auch die Kienbaum-Studie [Kie15] zum Thema Agilität: Die größte Differenz zwischen *Wie es sein soll* und *Wie es ist* betrifft den Punkt: „*Aus Fehlern wird nachhaltig gelernt*“.

³ Wahrscheinlich fragen Sie sich an dieser Stelle, ob der Autor das ernst meinen kann. Lesen Sie dazu das Zitat zu Beginn des Abschnitt III.2.5!

Mit diesem Buch erhalten Sie alles, um eine agile Organisation aufzubauen und weiterzuentwickeln – sei es als Manager, als agiler Coach, Teamleiter oder Mitarbeiter.

Der Aufbau des Buches

Ich habe das Buch folgendermaßen aufgebaut:

- Zu Beginn erhalten Sie einen Beleg dafür, dass sich Agilität wirklich lohnt.
- Im Teil I wird beschrieben, in welchem Kontext wir heute agieren, was Agilität ist, woher sie kommt und warum sie notwendig wurde. Diese Darstellung ist wichtig, um zu verstehen, dass Agilität keine Managementmode, sondern ein Paradigmenwechsel ist.
- Teil II gibt Ihnen Einblick in eine agile Organisation, dem Musikportal *Spotify*.
- Der Teil III stellt detailliert das Paradigma Agilität vor: das agile Mindset, die agilen Werte und Prinzipien, agile Praktiken, Methoden und Frameworks. Dabei wird ausführlicher auf *Scrum* und *Lean Change Management* (ein agiles Change Management) eingegangen.
- In Teil IV geht der praktischen Frage nach, wie Agilität organisiert und implementiert werden kann. Abschließend erhalten Sie eine Schatzkiste voller Praktiken, Methoden und Modelle, die Ihnen helfen, Ihre individuelle Agilität aufzubauen und zu entwickeln.

Kommt bald die agile Imbissbude?

Agil ist modern! Kaufen wir demnächst unser Sandwich an einer agilen Imbissbude?

Agilität wird fälschlicherweise häufig als ein Prozess verstanden, als „*ein bisschen anderes Projektmanagement*“⁴ – wie auch schon viele (Management-)Moden vorher. Dieses Mal ist es aber anders⁵!

Agilität ist ein *Mindset* – kein Prozess oder Werkzeug oder irgendetwas, das „*wir nebenbei mitmachen*“. Agilität ist zeitgemäßes Management, mehr noch: *artgerechtes* Management. Die von Frederick W. Taylor durchgeführte Trennung zwischen der eigentlichen Arbeit und dem Organisieren der Arbeit („Management“) wird durch Agilität aufgehoben. Die Mitarbeiter übernehmen Management-Aufgaben, weil es nicht mehr anders geht – die Aufgaben erfordern dies. Agilität ist damit Anti-Taylorismus.

Agile is a different way of running the organization.

– Steve Denning

Natürlich lässt sich ein Prozess einfacher beschreiben als ein Mindset, doch ist Agilität als reine Mechanik nicht dauerhaft stabil – egal, wie sehr wir uns anstren-

⁴ Der Autor gibt offen zu, dies ebenso zu Beginn seiner Beschäftigung mit Agilität gesehen zu haben. Insofern sind die hier getroffenen Aussagen nicht als Vorwurf zu verstehen, sondern vielmehr als Aufruf, zum Kern von Agilität vorzudringen.

⁵ Auch das haben schon viele behauptet. Der Autor ist überzeugt, die Aussagen mit diesem Buch zu belegen.

gen. *Agilität ist ein Mindset*⁶, beschrieben durch vier Werte, definiert durch zwölf Prinzipien und manifestiert durch eine Vielzahl von Praktiken, die zu Methoden/Frameworks/Prozessen zusammengesetzt werden (Abbildung 1).

Und damit wird auch der Unterschied zwischen *agil sein* und *agil machen* klar: *Mindset vs. Cargo-Cult*^{7,8}, *Einstellung vs. Nachahmen von Methoden*.

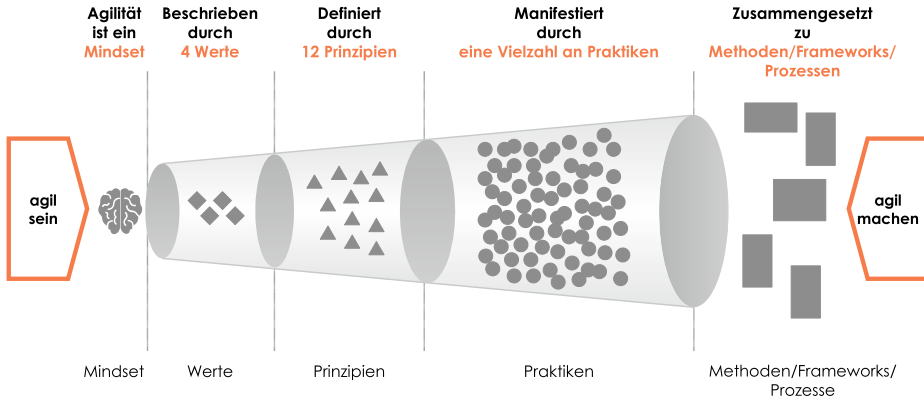


Abbildung 1: *Agil sein vs. agil machen (adaptierte Darstellung nach [Den16b, Sid15])*

Wenn Agilität ein Mindset ist, dann kann es auch nicht abgeschlossen werden. Die Erwartungen und Hoffnungen insbesondere von Managern gehen ja dahin, dass „eines schönen Tages Agilität beendet sein wird und wir dann wieder alles so machen wie bisher“. Diese Hoffnung ist leider – sogar objektiv – vergebens. Wir leben in einer VUKA-Welt⁹ und die ist nicht mehr so einfach wie die Welt Mitte des 20. Jahrhunderts. Globalisierung, weltweite Vernetzung, gesättigte Märkte, technologische oder demografische Entwicklung sorgen für neue Spielregeln. An diese Situation müssen wir uns anpassen. Wir werden ab jetzt für immer agil sein – oder untergehen.¹⁰

Zwar können agile Praktiken, Tools und Methoden auch in Organisationen mit klassisch tayloristisch geprägter „Anweisungs- und Kontrollkultur“ („Command & Control“) eingesetzt werden, allerdings wird dies nicht auf Dauer funktionieren – wie in der Praxis auch vielerorts zu beobachten. Wirkliche Agilität erfordern andere Auffassungen davon, wie Menschen sind, wie sie sich motivieren (lassen) oder wie sie zusammenarbeiten. Aus dieser anderen inneren Haltung – dem *agilen Mindset* – heraus resultieren Handlungen und Verhaltensweisen, die zu echter Agilität führen (Abbildung 2). Der Weg zur agilen Organisation führt also zwingend zu Veränderungen des Mindsets.

⁶ Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass sich Neues durch mehrfache Wiederholung besser verankert, daher lesen Sie die Aussage „*Agilität ist ein Mindset*“ mehrfach in diesem Vorwort.

⁷ Cargo-Kult meint das Nachahmen von Verhalten, ohne den dahinterstehenden Sinn zu verstehen. Dazu ausführlicher in Abschnitt IV.2.7.

⁸ Agilität wurde eine Zeitlang vorgeworfen, selbst Cargo-Kult zu sein. Derartige Vorwürfe sind mittlerweile als haltlos entlarvt, da Agilität funktioniert, siehe auch dieses Buch.

⁹ VUKA-Welt beschreibt eine durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz (VUKA) gekennzeichnete Welt. Ausführlicher dazu im Teil I des Buches.

¹⁰ Das könnte man als den dramaturgischen Höhepunkt dieses Buches verstehen.

X Was der Autor den Lesern vorab mitteilen wollte



Abbildung 2: „Agile Onion – Die Agile Zwiebel“: Eine nachhaltige Veränderung wird nur über die Veränderung des Mindset erreicht [AWA16, Kol16]¹¹

Was ist anders an Agilität?

Drehte sich bisher alles um die Organisation, egal, ob Unternehmen, Behörde oder eine Partei (Abbildung 3), dreht sich nun alles um den **Kunden** (Abbildung 4). Das ist geradezu eine „kopernikanische Wende im Management“¹²: In Zeiten gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und Leistungen wird der Kunde wirklich König, wird zur Sonne, um die alle kreisen.

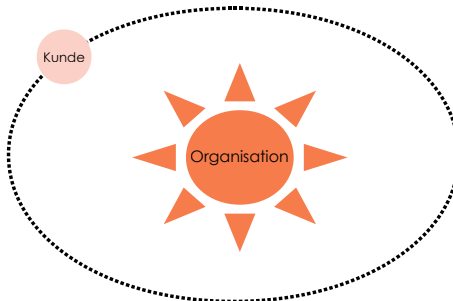


Abbildung 3: Das alte Weltbild: Alles dreht sich um die Organisation (Darstellung nach [Den16a])

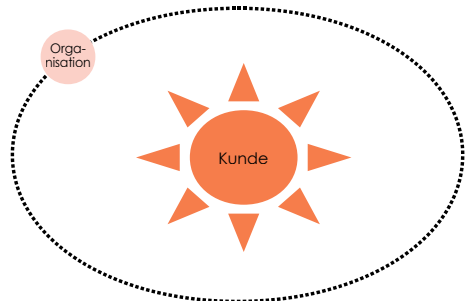


Abbildung 4: Das neue Weltbild: Alles dreht sich um den Kunden (Darstellung nach [Den16a])

Bei Agilität geht es darum, den Kunden permanent zu erfreuen, ihn regelmäßig mit innovativen Produkten und Leistungen zu überraschen und ihn so zu (be)halten. Der Zweck eines Unternehmens ist die *Schaffung eines (zufriedenen) Kunden* (Peter Drucker) – *Unternehmenszweck ist damit Customer Value* (Fredmund Malik).

Damit stellen sich neue, wichtige Fragen: Wenn der Kunden im Zentrum steht, ist es dann noch angemessen, dass hochbezahlte Manager, deren Wertbeitrag (Custo-

¹¹ [AWA16] Adventure with Agile: What is Agile? <http://www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/>

[Kol16] Kolmodin, Mia: Poster on Agile in a Nutshell – with a spice of Lean UX, <http://blog.crisp.se/2016/10/09/miakolmodin/poster-on-agile-in-a-nutshell-with-a-spice-of-lean>

¹² Zitat Steve Denning [Den16a].

mer Value) für den Kunden mehr als zweifelhaft ist, an der Spitze der Organisation stehen? Sollten nicht lieber diejenigen „oben“ stehen, die dem Kunden die Leistung (er)bringen?

Und mit einem Mal beginnt sich ganz viel zu drehen: Teams liefern nicht mehr ihren Managern eine Leistung, sondern *ihren Kunden*. Woran sich die Frage anschließt, an wen der Manager seine Leistung eigentlich liefert? Wer ist der Kunde von Management? Die logische Antwort darauf scheint zu sein: den Mitarbeitenden und den Teams! Sie sehen, Agilität ist weit mehr als ein Stehmeeting vor einem Board.

Agilität wird nur funktionieren, wenn jeder Mitarbeitende das Mindset verinnerlicht hat und auch lebt. *Jeder muss seinen Kunden erfreuen*: die Teams den Kunden des Unternehmens, die Manager ihre Teams. Die Frage an das Management lautet: „*Gebt Ihr der Organisation, gebt Ihr den Teams genug, damit diese die Kunden permanent erfreuen?*“ Die Antworten werden manche verblüffen – und manchem wehtun.

Agilität kann nicht abgeschlossen werden. Es ist ein permanentes Streben nach „*immer besser*“ durch „*immer einfacher*“ und „*immer weniger*“. Es ist ein Streben nach immer besserer Anpassung, nach größerer Vereinfachung, nach immer stärkerer Konzentration auf das wirklich Wichtige. Es geht darum, die *richtigen Dinge richtig* zu tun.

Sie können Agilität beobachten. Sie können sehen, wie der Stand der Agilität in einer Organisation ist. Denn es geht darum, voneinander zu lernen: Teams unterstützen sich gegenseitig, sie lernen voneinander. *Agilität ist der Weg zur Lernenden Organisation!*

Agilität sagt übrigens nicht, „*so muss es sein*“, gibt keine Pläne und Regeln vor. Agilität evolviert, entwickelt sich organisch – aus der Organisation heraus, getragen vom agilen Mindset. Dies erfordert Anstrengungen und Engagement von allen Mitarbeitenden, den Teams und dem Management – niemand hat behauptet, dass Agilität einfach ist.

Agilität ist eine andere Art, Kopfarbeit zu organisieren. Und das geht nicht „*ein bisschen*“ oder „*nebenbei*“ – das geht nur ganz oder gar nicht. Denn Agilität führt zwingend zu organisatorischen Veränderungen.

Wie nachhaltig die agile Transformation in Ihrer Organisation war, sehen Sie dann, wenn sich Ihre Organisation in einer Krise befindet: Fällt die Organisation wieder in das klassische „*command-and-control*“ zurück oder bleibt sie agil?

Meine User Story

Kenner der Materie werden sagen, dass nicht alles in diesem Buch neu ist. Das stimmt – es war und ist auch nicht mein Anspruch. Beim Schreiben des Buches gab ich mir folgende User Story¹³:

*Als Leser dieses Buches möchte ich Agilität verstehen,
um diese selbstständig anzuwenden.*

¹³ User Storys sind kurze und prägnante Beschreibungen des Produktes bzw. einer Produkteigenschaft aus Sicht des Kunden bzw. Nutzers und zeigen den Wert für diesen auf (siehe Abschnitt IV.3.1).

Dazu möchte ich Ihnen ein aus meiner Sicht vollständiges Set in die Hand geben, mit dem Sie Ihre Organisation durch eine agile Transformation führen. Ich vermittele Ihnen dazu das entsprechende Mindset, die passenden Werte und Prinzipien sowie die aus meiner Sicht wichtigsten Praktiken und Methoden.

Leider gibt es keine allgemeingültigen Rezepte und Baupläne für Agilität – im Kontext von „Komplexität“ funktioniert das einfach nicht.¹⁴ Was Sie bekommen, sind Ideen und Anregungen zur eigenen Vorgehensweise und Ermutigung zum eigenen Tun. Wenn Sie in kleinen Schritten mit schnellem Feedback vorgehen und dabei schnell lernen, kann nicht viel schiefgehen. Manchmal werden Sie „alte Zöpfe“ abschneiden oder einen Sprung wagen müssen.

Abschließende Hinweise:

- Die Wiederholungen in dem Buch haben einen Grund: Als Leser sollen Sie an jeder Stelle einsteigen können und den Text auf Anhieb verstehen. Dies ist die Reaktion auf Forderungen von Testlesern.
- Ziel dieses Buches ist, Agilität aus dem Software- und IT-Bezug zu lösen und allgemein zugänglich zu machen. Leider lässt sich das nicht immer bei allen Formulierungen und Benennungen umsetzen. Bisher stand Agilität im Bezug zu Software und hat den Fokus auf ein Produkt. Um im allgemeinen Kontext auch Dienstleistungen in die Beschreibungen mit einzubeziehen, wird statt Produkt oder Dienstleistung der Platzhalter „{Leistung}“ verwendet. Bitte fügen Sie hier gedanklich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ein.
- Begriffe, auf die an anderer Stelle im Buch – meist in Kapitel IV.3 „Ihre Schatzkiste“ – genauer eingegangen wird, sind mit einem Pfeil „→“ gekennzeichnet.

Ich möchte noch einmal an unsere gemeinsame Vision erinnern:

„Wir RENNEN am Morgen FREUDIG zu unserer Arbeit und ENTFALTEN KOOPERATIV unser Potenzial, um unsere KUNDEN mit herausragenden innovativen Produkten und Services ZU BEGEISTERN.“

Ich lade Sie dazu ein – ob Praktikant, Sachbearbeiter, „alter Hase“, Manager oder Vorstand –, Teil dieser Vision zu sein und in Ihrem Bereich das Ihre dazu beizutragen. Nehmen Sie die Gestaltung Ihrer Arbeitswelt selbst in die Hand! Lassen Sie uns in einen Dialog treten (beispielsweise über www.agil-werden.de oder Twitter @agilwerden, um die Idee hinter agilem Arbeiten einem breiten Publikum zugänglich zu machen und Erfahrungen auszutauschen.

München, im April 2017

Torsten Scheller

PS: Alle Abbildungen aus diesem Buch sowie weiteres Material zum Download finden Sie unter www.agil-werden.de/buch.

PS II: Wenn Sie schnell nachhaltige Veränderungen erreichen wollen, beginnen Sie immer mit dem *Sinn*, mit dem *Wozu!* Ausführlicher dazu unter dem Stichwort „Sinn“ im Index und insbesondere Abschnitt III.2.3.

PS III: Beachten Sie bitte immer, dass es bei Agilität es um *Menschen* geht – Menschen als *Mitarbeiter* und als *Kunden*. Bei Agilität geht es nicht um das perfekte Ausführen und Einhalten bestimmter Praktiken und Methoden – es geht um die Zusammenarbeit von und die Kommunikation zwischen erwachsenen Menschen!

¹⁴ Siehe die Darstellung zu Komplexität in Abschnitt I.1.1.

Dazu sind ihnen die jeweils für sie in diesem Moment passenden Rahmenbedingungen zu geben.

Behalten Sie daher bitte immer folgende Hinweise im Hinterkopf:

- *Jeder Mensch ist einzigartig und erlebt die Welt auf seine Weise.* Wir können erst erfahren, wie ein Anderer die Welt erlebt, wenn wir uns dafür interessieren.
- *Menschen handeln stets so gut es ihnen möglich ist.* Das von ihnen gezeigte Verhalten ist ihre beste Wahl aus den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten.
- *Hinter jedem Verhalten steht eine subjektiv positive Absicht* – dies ignoriert nicht mögliche negative Auswirkungen aus dem Verhalten. Wenn wir die Absicht wertschätzen, können wir das Verhalten kritisieren.
- *Menschen haben eine Persönlichkeit und zeigen ein Verhalten:* Die Persönlichkeit ist immer positiv, das Verhalten kann unpassend sein. Daher reagieren wir *immer* auf das Verhalten und kritisieren *nie* die Persönlichkeit, denn es gibt keine schlechten Menschen. Der positive Wert des Individuums bleibt konstant, die Angemessenheit des Verhaltens kann bezweifelt werden.
- Beachten Sie immer die Axiome von Paul Watzlawick [WikiMA]:
 - *Wahr ist nicht, was A gesagt hat, sondern, was B verstanden hat:* Entscheidend ist, was der andere versteht.
 - *Man kann nicht nicht kommunizieren:* Alles ist Kommunikation – Auch Abwesenheit und Schweigen.
 - *Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.* Non-verbales Verhalten beeinflusst nicht nur die Wirkung einer Botschaft, es definiert diese.

Literatur

WikiMA: Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Metakommunikatives_Axiom