

**VALENTIN NOWOTNY**



# **AGILE UNTERNEHMEN**

**NUR WAS SICH BEWEGT,  
KANN SICH VERBESSERN**

# Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage E-Book

Lesen Sie bitte den eBook-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses eBook zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die eBook-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage eBook ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des eBooks erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des eBooks keine Haftung.



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses eBook speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses eBooks wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses eBook zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook sofort zu löschen!

eBook-Nutzungslizenz: Das vorliegende eBook ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses eBook lizenziert, nicht verkauft.

## I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

### a) Verwendung des eBooks

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das eBook für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das eBook zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben o.ä., es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des eBooks (z.B. Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des eBooks (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des eBooks) strengstens untersagt.

### b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das eBook für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses eBooks auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das eBook über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses eBook nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk eröffnet werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das eBook über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

### c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem eBook eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

### d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses eBook ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem eBook entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

## II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

## III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

## IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender bzw. der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, 5 Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

## V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem eBook (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und „Applets“, die in dem eBook enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des eBooks liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

## VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des eBooks keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische o.ä. Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!





VALENTIN NOWOTNY



# AGILE UNTERNEHMEN

NUR WAS SICH BEWEGT,  
KANN SICH VERBESSERN

**Valentin Nowotny**

Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel  
Nur was sich bewegt, kann sich verbessern

1. Auflage 2016

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-330-2 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-331-9 (E-Book, PDF)

Direktbezug [www.BusinessVillage.de/bl/985](http://www.BusinessVillage.de/bl/985)

**Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Coverillustration**

nach Bildvorlage von Bernd Liedtke, [www.naturfoto-liedtke.de](http://www.naturfoto-liedtke.de)

**Druck und Bindung**

[www.booksfactory.de](http://www.booksfactory.de)

**Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	9
<b>Psychologisch-agiles Vorwort</b> .....	11
<b>1. Von den Anfängen agilen Denkens und Handelns</b> .....	21
1.1 Die klassische Wasserfall-Planung versus agile Denk-, Arbeits- und Projektwelten .....	24
1.2 Teams, Menschen und Organisationen verändern sich .....	33
1.3 Denk- und Psychofallen agiler Denk- und Arbeitswelten.....	43
<b>2. Das Prinzip Agilität aus dem Blickwinkel des Psychologen</b> .....	57
2.1 Was heißt eigentlich agil? .....	60
2.2 Agile Prinzipien und Werte .....	64
2.3 Denk- und Psychofallen bei agilen Prinzipien .....	83
<b>3. Projekte schneller machen: Scrum als hochwirksamer     Psychoturbo für aufgeweckte Teams</b> .....	91
3.1 Scrum als Projektbeschleuniger .....	95
3.2 Bauelemente und Beispiele von Scrum .....	98
3.3 Denk- und Psychofallen bei Scrum .....	115
<b>4. Arbeit sichtbar machen: Kanban macht Teams flexibel     und schafft einen positiven Flow-Prozess</b> .....	127
4.1 Kanban – Das neue Lean als interaktives Vergrößerungsglas?.....	135
4.2 Bauelemente und Beispiele für Kanban-Systeme .....	141
4.3 Denk- und Psychofallen bei Kanban .....	149
<b>5. Gute Ideen spielerisch austesten: Design Thinking     überwindet die engen Grenzen der Wahrnehmung</b> .....	157
5.1 Was ist neu an Design Thinking?.....	162
5.2 Die Bauelemente von Design Thinking .....	164
5.3 Denk- und Psychofallen beim Design Thinking .....	171

<b>6. Neuland erobern: Jenseits etablierter Wahrheiten im Lean-Start-up eigene Ideen validieren</b> .....	179
6.1 Wozu benötigen Sie den Lean-Start-up-Ansatz? .....	181
6.2 Business Modell Canvas – ein visuelles Geschäftsmodell .....	189
6.3 Denk- und Psychofallen bei Lean-Start-up .....	192
<b>7. Psychologische Mechanismen spielerisch begreifen: Agile Games bringen es auf den Punkt</b> .....	201
7.1 Wozu benötigen Sie agile Games? .....	203
7.2 Beispiele und Bauelemente von agile Games .....	205
7.3 Denk- und Psychofallen bei agile Games .....	214
<b>8. Fokussierte Lernbausteine im Team: Retrospektiven erlauben, zusammenzuwachsen</b> .....	219
8.1 Die Retrospektive als hochwirksame Feedbackschleife .....	221
8.2 Beispiel und Bauelemente von Retrospektiven.....	228
8.3 Denk- und Psychofallen bei Retrospektiven.....	235
<b>9. Phänomen VUCA-Welt: Das Unvorhersehbare und der menschliche Wunsch nach Kontrolle</b> .....	245
9.1 Wozu sollte man die VUCA-Welt verstehen? .....	251
9.2 Ansätze und Modelle, um die neuen Herausforderungen handhabbar zu machen.....	254
9.3 Denk- und Psychofallen bei Komplexität .....	259
<b>10. Magische Glücksmomente als wahrhafte Treiber einer agilen Welt</b> .....	269
10.1 Magische Momente als wahrhafte Treiber.....	271
10.2 Beispiele und Bauelemente für positive Vibes in Organisationen.....	278
10.3 Denk- und Psychofallen beim Glückserleben .....	287
<b>11. Selbstorganisation ohne Führung? Weit gefehlt. Agil führen geht anders</b> .....	293
11.1 Wozu braucht es in agilen Arbeitswelten ein neues Führungsverständnis?.....	298
11.2 Beispiele und Bauelemente einer funktionierenden Führung in agilen Unternehmen.....	300
11.3 Denk- und Psychofallen des agilen Führens.....	316

<b>12. Leicht gesagt, schwer zu gestalten: Achillesferse</b>	
<b>Unternehmenskultur</b> .....	327
12.1 Fehlende Fehlerkultur ist ein Symptom .....	331
12.2 Wie lernen Teams in Organisationen? .....	334
12.3 Denk- und Psychofallen bei lernenden Organisationen .....	351
<b>13. Agile Transition: Wie sich ein Unternehmen psychologisch intelligent umbauen lässt</b> .....	359
13.1 Wofür ist eine agile Transition gut? .....	362
13.2 Der Startpunkt: Das agile Mindset .....	364
13.3 Fünf wichtige Prozessschritte .....	367
<b>14. Die wichtigsten Tipps für einen Einstieg ins agile Arbeiten</b> .....	373
14.1 Machen Sie keine halben Sachen ... ..	376
14.2 Etablieren Sie einen Piloten ... ..	377
14.3 Sorgen Sie für positive Stimmung ... ..	377
14.4 Nehmen Sie alle Beteiligten mit ... ..	378
14.5 Klare Ziele, klare Sprache ... ..	380
14.6 Persönlichen Ärger produktiv machen ... ..	381
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	385



# Über den Autor



Valentin Nowotny, Diplom-Psychologe, Diplom-Medienberater, Master of Business Administration (MBA), studierte in Trier, Berlin und Cambridge (UK) und war als Projekt- und Account-Manager bei impulsgebenden IT- und Beratungsunternehmen langjährig tätig. Er ist Lehrbeauftragter an diversen Hochschulen sowie Fachbuchautor. Zudem ist er Mitbegründer des dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training e.V., zertifizierter Coach und zertifizierter Trainer.

Valentin Nowotny betreibt mit der Firma NowConcept® Perfect Training Results Worldwide ein international ausgerichtetes Trainings- und Beratungsunternehmen in Berlin. Er ist spezialisiert auf das Coaching von agilen Teams, auf Trainings und Workshops zu den Themen Leadership, Verhandlung und Teamentwicklung sowie auf die Einführung neuer agiler Methoden in Unternehmen. Privat macht Valentin Nowotny gerne Sport, betätigt sich kreativ und verbringt seine freie Zeit mit Lesen, Reisen, Kunst und Kultur.

**Kontakt:**

**E-Mail:** [vn@nowconcept.de](mailto:vn@nowconcept.de)

**Web:** [www.nowconcept.de](http://www.nowconcept.de)



# **Psychologisch-agiles Vorwort**





***»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört,  
gut zu sein.«***

Philip Rosenthal (1916–2001), deutscher Unternehmer



Dieses Buch hat genau zwei Absichten: Zum einen möchte ich, dass Sie agile Konzepte verstehen können. Wenn Sie morgen um fünf also jemand weckt und fragt: »Was ist eigentlich agil?«, sollten Sie nach der Lektüre dieses Buches eine passende Antwort finden können. Mein Wunsch ist, dass Sie sogar unterschiedliche Antworten geben können, je nachdem, wer Ihnen die Frage stellt und was Ihr Gesprächspartner von Ihnen möchte (beispielsweise Ihr Lebenspartner, Ihr Chef, ein Arbeitskollege oder ein guter Bekannter).

Zum anderen möchte ich, dass Sie die dahinterliegenden psychologischen Mechanismen grundlegend verstehen und die Methoden und Vorgehensweisen so wirklich in ihren Wirkungen auf das menschliche Verhalten und Erleben begreifen können. Agile Ansätze kommen zwar aus der IT, sie sind jedoch nicht technisch in diesem Sinne, sondern in einem sehr großen Umfang psychologisch fundiert und auch psychologisch wirksam.

Diese beiden Voraussetzungen sind es, die notwendigerweise gegeben sein müssen, damit Sie für sich prüfen und entscheiden können, an welchen Stellen Sie künftig agile Methoden einsetzen möchten beziehungsweise selbst agiler handeln können und wie genau Sie dies bewerkstelligen. Auf Ihr Arbeitsumfeld bezogen, mit Blick auf Ihr(e) Team(s), vielleicht möchten Sie jedoch auch einen ganzen Bereich in Ihrer Organisation umgestalten oder Ihr Unternehmen agiler machen? Immer wird die Frage sein: Was bewegt sich dadurch und wohin? Und was genau bewirken diese Methoden bei jedem Einzelnen? Vieles ist positiv, aber es gibt auch Denk- und Psychofallen. Daher werde ich neben der Psychologenbrille, die ich immer wieder mit Ihnen aufsetze, im dritten Teil der Kapitel auch immer noch einmal auf die typischen Denk- beziehungsweise Psychofallen zu sprechen kommen, in die Sie bei einer oberflächlichen Beschäftigung mit dem Thema nur allzu leicht treten können. Und das wäre doch wirklich schade, denn die agilen Ansätze sind immens wertvoll und werden unsere Art zu arbeiten und auch die Qualität der Resultate in den nächsten Jahren nachhaltig verändern.

Ich werde in diesem Buch daher die ganze Bandbreite agilen Denkens und Handelns beschreiben und Ihnen am jeweiligen Kapitelende stets Literatur, Artikel, Videos und weitere Ressourcen an die Hand geben.

Ihre Aufgabe besteht darin, sich ähnlich einem Eichhörnchen, das auch für die kalte Jahreszeit vorsorgt, einen Vorrat von agilen Methoden und Vorgehensweisen anzulegen, die Ihnen besonders wertvoll erscheinen, getreu dem Motto: jeder Eichkater, jede Eichkatze wird agil, wenn es um Zukunftssicherung geht!

Agilität ist Zukunftssicherung! Je stärker Sie sich bewusst sind, dass es ohne agile Veränderungen keine Zukunft gibt, desto leichter wird es Ihnen fallen, diese neue Ansätze und Konzepte anzunehmen. Seien Sie versichert, Sie stehen vor dieser Herausforderung nicht alleine. Allen großen und kleinen Unternehmen geht es derzeit so: »Wir müssen agiler werden!«

Warum? Trotz allen Wohlstandes sind die Menschen zusehends irritiert, wenn sie keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit sehen, und steigen aus. Wenn neun von zehn Arbeitnehmern sich nach den neueren breit aufgestellten Zufriedenheitsstudien wie *Great Places to Work* in Traditionsunternehmen nur noch formal und auf dem Papier für ihren Arbeitgeber engagieren, real aber Dienst nach Vorschrift machen und ihre Energie in ganz andere (private) Projekte einbringen, dann kann etwas nicht stimmen. Dann haben wir Handlungsbedarf und die Signale stehen auf rot.

Legen Sie den Schalter um und beginnen Sie, agiles Denken und Handeln passgenau auf Ihre Situation einzusetzen, sodass Bewegung entsteht und Arbeit wieder neu gedacht und sinnhaft erlebt werden kann. Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Ihr Chef-Chef und Ihre Kunden werden Ihnen dankbar sein! Und das nicht nur, weil Arbeit in Europa teuer ist, sondern vor allem auch, weil es im internationalen Wettbewerb um Ideen in einer neuen digitalen Ökonomie nicht mehr reicht, so zu tun, als hätte man alles im Griff. Es geht darum, jeden Tag neue Antworten auf diese Heraus-

forderungen zu finden, und da braucht es die agile Intelligenz von jedem Einzelnen!

### **Die Bewegungen »New Work« und »Auf Augenhöhe«**

Und die Gegenbewegung zu alten Management-Modellen ist gesellschaftlich bereits da. Unter den Stichworten »New Work« und »Auf Augenhöhe« sind in der jüngeren Vergangenheit Initiativen entstanden, an welche die großen Unternehmen in Mitteleuropa nun auch so langsam andocken. Ja, auch wir in den Wohlstandsländern wollen zeigen, dass Arbeit wieder Spaß machen kann. Wir wollen vor allem uns selbst beweisen, dass Teams sich unterstützen und gemeinsam Erfolge haben und feiern können.

Die Generation Y will mit ihren Forderungen ernst genommen und angenommen sein, damit Eichhörnchen wieder von Baum zu Baum springen können. Glücklicherweise gibt es Unternehmen, in denen eine verschlafene Nach-mir-die-Sintflut-Haltung immer mehr einer neuen, agilen Aufbruchsstimmung weicht. Und es entstehen immer mehr Unternehmen und auch andere Einrichtungen wie Verwaltungen und Bildungseinrichtungen mit wirklich engagierten Mitarbeiter(innen), die zeigen, dass ein anderes Arbeiten möglich ist. Dort erleben Menschen, dass ein Team tatsächlich stärker ist, als die Summe seiner Teile es sein kann – wenn man es richtig macht.

Richtig bedeutet, dass es Menschen gelingt, die richtigen Werkzeuge mit passenden Grundhaltungen zu verbinden. »Scrum«, »Kanban« und »Design Thinking« heißen die neuen Wunderwerkzeuge der agilen Welt. Dazu kommen wirklich gelebte Werthaltungen wie echte Selbst- und Ergebnisverantwortung bei jedem Einzelnen, gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung im Team, ein neues Verständnis von Führung und der Aufgabe von Organisationen. Befehlsorientierte Hierarchien und klassische zielorientierte Führungskonzepte weichen einer neuen, eher dienenden, besser supportiven oder fazilitativen Vorstellung von Führung.

Mit der Forderung nach Sinn in der Arbeit bekommen Visionen und die Mission des Unternehmens einen neuen Stellenwert, die es gilt, in jedem Kopf zu verankern. Eine besondere Bedeutung erfahren hierbei nach allem, was man beobachten kann, spezifische Kommunikationsrituale und gemeinsame Etappenplanungen.

Leser, die glauben, dass ich mich bereits in einem rosaroten Blick auf die Arbeitswelt und einem Streben nach Gutmenschentum verliere, seien versichert, dass ich mich keineswegs als überzeugter Evangelist einer neuen Zeit verstehe.

Ich denke, wir alle sind hier Lernende. Anhand von Beispielen aus Organisationen wie den US Special Forces, dem Musik-Streaming-Anbieter Spotify, der Deutschen Telekom und weiteren interessanten Unternehmen werde ich Ihnen aufzeigen, welche psychologischen Mechanismen in agilen Unternehmen wirken und dass es kein Zufall ist, dass bestimmte Start-ups, aber auch etablierte Firmen plötzlich innovativer, schneller und erfolgreicher werden! Mehr Beispiele hierzu finden Sie in Kapitel 1 »Von den Anfängen agilen Denkens und Handels« (siehe Seite 21).

### **Agiles Arbeiten – keine Welt für Einzelgänger!**

Als Psychologe kenne ich mich recht gut aus mit Leistungsdiagnostik und habe ein gutes Verständnis davon, wie Unternehmen glauben, dass Top-Leader und Top-Mitarbeiter auszusehen und zu funktionieren haben. »Führung ist nichts für Weicheier«, lautet eine verbreitete Meinung, aber auch »Macht macht einsam. Wer das nicht mag, gehört nicht ins Management«. Die Führungskräfte der alten Generation sind eher Einzelgänger. Ihre Teamorientierung reduziert sich auf charismatisch und bisweilen choleriche Wesenszüge, die vor allem dazu dienen, die unterstellte Mannschaft im Zweifel auch zum Erfolg zu peitschen. »Ich kriege das schon hin, weg, ihr Weicheier!« lautet dann ein typischer Kampfspruch.

Solche Führungskräfte begegnen mir in den neuen, aufgrund von Agilität erfolgreichen Organisationen sehr selten. Es herrscht dort ein anderes Klima. Die agilen Methoden setzen darauf, dass jeder Einzelne seine Hausaufgaben macht. Das Bild des typischen Top-Leaders, der alles an sich reißt, Weg und Ziel kennt und das Schiff zum Wohle aller auf Kurs hält, passt nicht zu den neuen Entwicklerschmieden, die heute das Bild der Internet-Ökonomie prägen. Jeder Einzelne ist viel mehr in der Pflicht, sich einzubringen und muss in einem viel höheren Maße prsent dabei sein als früher. So stirbt neben dem alten Top-Leader auch der Typus des eigenbrtlerischen Entwicklers aus, der unkommunikativ und unverstanden – aber doch am Ende erfolgreich – zum Wohle der Firma fantastisch-heldenhafte Ergebnisse abliefern kann.

Weder auf der Führungs- noch auf der Fachebene sind in wirklich agilen Organisationen Biotope für Einzelkämpfer und Eigenbrtler zu finden. Am ehesten lassen sich agile Organisationen vielleicht als begnadete Jazz-Bands begreifen, in der jeder seinen Platz hat. Sie bestehen aus hochbegabten Solisten, die aber vor allem im Team zu wahren Höchstleistungen auflaufen. Es gibt keinen begnadeten Dirigenten wie im Sinfonieorchester, der den Takt vorgibt und die Einzelnen zum Einsatz treibt, sondern es existiert bei allen eine hohe Kompetenz zum situativen und kompetenten Zusammenspiel.

Agil bedeutet somit, dass Arbeitsteams, Abteilungen, Organisationen, Branchen und Volkswirtschaften viel besser eigenständig lernen müssen, ihre Aufgaben zusammen zu erledigen. In der Psychologie spricht man davon, dass jede Lebensphase, jedes kritische Lebensereignis, auch im Erwachsenenalter, ihre Lernherausforderung hat.

### **Leitplanken für den agilen Schwimmkurs**

Und so steht unsere Wirtschaft jetzt vor der Herausforderung, neu und agil anzusetzen. Aber jeder Einzelne tut gut daran, ein eigenes Verständnis aufzubauen, selbst aufmerksam zu sein und zu schauen, wo es lang geht.

Denn es gibt zwar gewissermaßen Leitplanken für die neue, agile Welt. Diese Straße entlangfahren beziehungsweise darin arbeiten muss aber jede Person selbst. Deswegen betrachten Sie dieses Buch als eine Art initialen agilen Schwimmkurs. Nach der Lektüre werden Sie einigermaßen agil Bahnen schwimmen können. Ob Sie in Zukunft als Brust-, Kraul- oder gar als Schmetterlingsschwimmer unterwegs sein werden, kann ich Ihnen nicht sagen. Ich kann Ihnen auch nicht zusichern, dass Sie ein schneller oder perfekter agiler Schwimmer sein werden, denn das bestimmen Sie tatsächlich selbst. Jetzt geht es im Weiteren erst einmal darum, aufzusammeln, was es an agilen Bausteinen gibt und zu verstehen, was Sie damit machen können. Let's go agile squirrel!



Übrigens: Wundern Sie sich nicht, wenn Ihnen an der einen oder anderen Stelle ein Eichhörnchen (englisch »squirrel«) begegnet, denn immer dann gilt es, leckere Nüsse einzusammeln, etwas zu überführen in Ihren Alltag, in Ihre Gewohnheiten, in die Prozesse und Systeme, die Sie hoffentlich in Zukunft dabei unterstützen, agiler zu werden.

### **Ist Agilität die Erfolgsformel des 21. Jahrhunderts?**

Manche Pioniere des agilen Denkens sehen in der Agilität nicht weniger als die Erfolgsformel für das 21. Jahrhundert! Ist das wirklich wahr? Als Psychologe kann ich Ihnen sagen, dass agile Arbeitsweisen sehr gut geeignet sind, ein Maximum an geistigen Ressourcen von mehreren Menschen zu aktivieren. Die Konzepte sind auch nicht blauäugig aufgebaut und nehmen durchaus Rücksicht auf ein realistisches Menschenbild. So werden gerade gruppenpsychologische Gesetzmäßigkeiten sehr gut genutzt. Locke ich mit solchen Aussagen wie mit einer ersten leckeren Nuss oder steckt noch mehr dahinter? Finden Sie es heraus, das Leben ist immer wieder neu und überraschend. Dieses Buch wird es auch sein, keine Trockenkost für die Zelle, sondern unterhaltsame, schöne und bewegende Geschichten aus der agilen Welt und damit auch eine kleine (oder große) Weltreise, ganz wie Sie möchten.

## **Was erwartet Sie in diesem Buch?**

In Kapitel 1 geht es um die Frage, warum es gerade jetzt Sinn macht, sich mit Agilität zu beschäftigen. Kapitel 2 will die agilen Ansätze mit ihren Grundprinzipien verstehbar machen. Kapitel 3 geht Scrum auf den Grund. Kapitel 4 spürt die Erfolgsgaranten des agilen Arbeitens mit Kanban auf. Kapitel 5 beschäftigt sich mit Design Thinking. Kapitel 6 bringt Licht in das Thema Lean-Start-up. Kapitel 7 beschäftigt sich mit den »Agile Games« und Kapitel 8 greift das Thema »Retrospektiven« auf. In Kapitel 9 geht es um den Umgang mit Unsicherheit in der neuen VUCA-Welt. In Kapitel 10 beschäftigen wir uns mit magischen Glücksmomenten und Kapitel 11 beleuchtet das Themenfeld Selbstorganisation. In Kapitel 12 beschäftigen wir uns mit der alles andere als leichten Frage, wie eine Unternehmenskultur gestaltet werden kann. Kapitel 13 zeichnet den Weg zum agilen Unternehmen: die agile Transition, und Kapitel 14 gibt Ihnen schließlich praktische Tipps zum Einstieg ins agile Arbeiten.

## **Großer Dank an mehr als fünfundzwanzig Gesprächspartner**

Herzlich danken möchte ich an dieser Stelle meinen insgesamt mehr als fünfundzwanzig Interviewpartner(innen), denn sie haben mitgeholfen, die komplexe Materie zu durchdringen und, soweit es mir möglich war, dies einfach und verständlich aufzubereiten.

Mein großer Dank geht an: Jana Bartholomäus, Johannes Burr, Mathis Christian, Dr. Frank Edelkraut, Stephan Grabmeier, Svenja Hofert, Bernd Klumpp, Dr. Stefan Mette, Bernd Nowotny, Florian Nowotny, Mareen Döring, Marion Klimmer, Robert Misch, Katja Perkams, Harald Pflughaupt, Joachim Ritter, Dr. Nico Rose, Alexander Schilling, Dan Schwarzlmüller, Thomas Spielhofer, Dr. Chaehan So, Torsten Sörensen, Robert Stein, Dr. Sascha Theißen, Robert Wiechmann sowie Denise von Gloeden.

Mit allen habe ich sehr intensive Gespräche geführt und vieles hiervon ist implizit in diesem Buch enthalten. Und manches ließ sich durch wörtliche Zitate noch besser greifbarer machen. So ist etwas in Buchform entstanden, das über eine Momentaufnahme weit hinausgeht. Dankeschön!

Ihnen nun viel Spaß und zahlreiche Anregungen bei der Lektüre!

Valentin Nowolny

PS: Die vertiefenden Links zu den jeweiligen Kapiteln können Sie als Leser dieses Buches mit einem einfachen Klick in unserem Plus-Bereich unter

*[www.agileteams.de/plus](http://www.agileteams.de/plus)*

aufrufen. Online finden Sie zum Beispiel ein die im Buch ausgeführten Themen ergänzendes Video oder ergänzende Materialien sowie alle verfügbaren Links zu Büchern und Online-Artikeln, die im Text genannt werden.

**1.**

# **Von den Anfängen agilen Denkens und Handelns**





***»If somebody offers you an amazing opportunity  
but you are not sure you can do it, say yes –  
then learn to do it later!«***

Richard Branson (\*1950), britischer Unternehmer



Die Internet-Ökonomie wird erwachsen, Unternehmen wie Apple, Amazon und Tesla treiben etablierten Konzernen wie Daimler den Angstschweiß auf die Stirn: Eine Auto-Neuentwicklung in nur dreihundertsechzig Tagen (Tesla)? Zustellung am selben Tag per Flugdrohne (Amazon)? Ein neues Produkt greift nicht nur die Schweizer Uhren-Industrie, sondern auch Luxusmarken wie Rolex frontal an (Apple Watch)? Ob diese Unternehmen nun im engeren Sinne agil sind oder nicht, eines steht fest: Die Ergebnisse, die Resultate, die Go-to-market-Bilanz sind einzigartig und genau dafür werden diese Unternehmen bewundert. Mutiger Innovator und Disrupter zu sein, neue Märkte schnell und chancenorientiert zu erschließen, bevor es andere tun, wendige Start-ups, die sich wie hungrige Wölfe auf Chancen stürzen, welche die etablierten Unternehmen nicht oder nicht ernsthaft anfassen wollen.

Auf der anderen Seite sehen sich heute alle Unternehmen steigenden Ansprüchen neuer Generationen von Wissensarbeitern ausgesetzt. Statt autokratischer Führungsstile wird eine Führung auf Augenhöhe verlangt. Arbeit dient weiterhin nicht nur der Einkommenserzielung, sondern Arbeit soll verstehbar, handhabbar und vor allem sinnhaft sein. Kein Wunder, dass agile Entwicklungen jetzt auch auf dem Radar-Screen vieler Entscheider in den Chefetagen ankommen. Ja, und sagen wir es offen: Die Chefs sind hin- und hergerissen. Zum einen versprechen die Ansätze, Lösungen zu sein für den Innovationsstau, der immer wieder zu beklagen ist. Zum anderen sind die Implikationen für die Organisationen alles andere als trivial. Denn Teams, die gelernt haben, sich zu vertrauen, können mehr und andere Dinge leisten als bisher denkbar gewesen war – jedenfalls, wenn mit agilen Konzepten erfolgreich flexible Formen der adaptiven Selbstkontrolle etabliert werden. Die Möglichkeiten agiler Methoden sind mehr als verführerisch, doch alleine für die Entscheidung, die neuen Dinge einmal auszuprobieren, muss bereits einiges an Hausaufgaben erledigt werden. Voraussetzung ist – das sagen alle Experten und die Menschen, die hier bereits erste Schritte gegangen sind – sich intensiv mit den Hintergründen und Grundgedanken von Agilität zu beschäftigen.

Denn wer die Grundkonzepte nicht versteht, der kann auch schlecht positive Veränderungen bewirken!

## 1.1 Die klassische Wasserfall-Planung versus agile Denk-, Arbeits- und Projektwelten

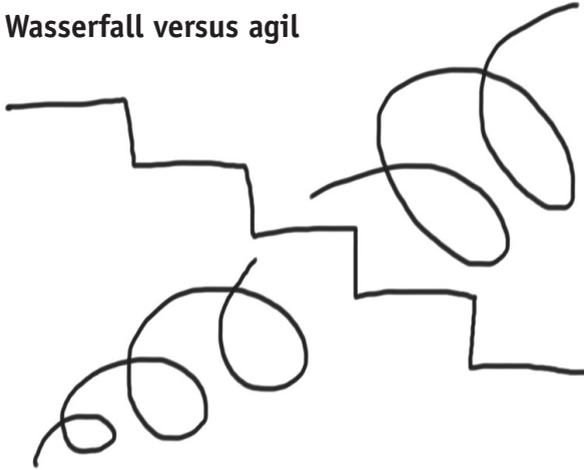
Agile Methoden haben ihren Ursprung nicht im Top-Management, sondern in der Projektarbeit, vornehmlich in IT-Projekten. Klassisch oder agil? Das ist die neue Zauberfrage. Sie gilt für Projektmanagement-Techniken, Methoden der Softwareprogrammierung und für die Frage, wie man am besten eine Abteilung leitet. Das, was heute klassisch genannt wird, war in den Achtzigern und Neunzigern State of the Art und geteilte und gängige Praxis. Einen Schritt nach dem anderen zu gehen und erst dann fortzufahren, wenn die vorhergehende Stufe abgeschlossen ist.

Aus Sicht der Agilisten ist das veraltetes Wasserfall-Denken! Moment mal, warum eigentlich Wasserfall? Was bedeutet diese Metapher? Nun, langsam rinnt das Wasser – oder irgendeine andere mehr oder minder zähe Substanz – von einer Projektphase kaskadenartig in die nächste (in unserem Bild die Treppe von links oben nach rechts unten). Wie in einem Schubladensystem. Wie in Stein gemeißelt oder in Beton gegossen. Jedenfalls hoch inflexibel und aufgrund der langen Dauer solcher Projekte, oft mehrere Jahre, ist das Ergebnis veraltet, bevor es fertiggestellt werden kann. Agil ist anders: In immer neuen Iterationen schraubt sich das Projektteam mit Schwung und über Hindernisse hinweg dem vom Kunden tatsächlich gewünschten Endresultat entgegen (in unserer Abbildung auf der folgenden Seite die Spirale von links unten nach rechts oben)!

### Der agile Urknall

Wie alles im Leben hat auch das agile Denken einen Ursprung und ist heute bereits älter, als so mancher Protagonist denkt. Vor fast 15 Jahren gab es einen leisen agilen Urknall in der IT-Branche. Es war eine für Software-

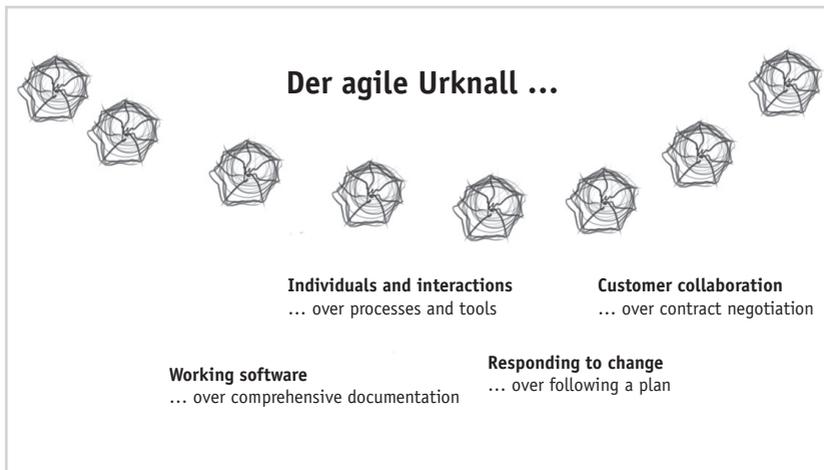
## Wasserfall versus agil



entwickler, Programmierer und Projektmanager aufregende Zeit. Das Internet hatte seinen ersten Boom hinter sich und die platzende Dotcom-Blase deutete sich am Horizont an. Es sprach sich herum, dass immer mehr Softwareprojekte, mit denen große und kleine Unternehmen im Web Fuß fassen wollten, scheiterten. Und das, obwohl in den Teams sehr kompetente und fähige Spezialisten saßen. Es wurde deutlich, dass weder große Budgets noch exzellente Mitarbeiter zwingend ein Garant für einen Projekterfolg waren.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass in dem Land, in dem es die meisten Projekte gab, den USA, die Menschen anfangen, die bis dahin übliche und klassische Software- und IT-Entwicklung zu hinterfragen. Es waren keine Professoren oder Wissenschaftler, sondern Praktiker, die sich fragten, warum es eigentlich so schwerfiel, erfolgreiche Projekte zu machen und die nach praktischen Wegen suchten, wie man zukünftig besser arbeiten könnte. In einer Sache waren sich die Gründer der agilen Bewegung einig: Der

Schlüssel zu mehr Produktivität und mehr Qualität war nicht die Größe und Zusammensetzung von Projektteams. Nahezu jeder hatte wohl Projekte mit Top-Leuten scheitern sehen. Es brauchte einen neuen Rahmen der Zusammenarbeit. Klassisches Projektmanagement und die Dynamik des Internets passten nicht mehr zueinander. So entstand weit weg vom Silicon Valley das sogenannte *Agile Manifest*. Es wurde an einem Wochenende vom 11. bis 13. Februar 2001 auf einer Höhe von zweitausendfünfhundert Metern in der Lodge des Snowbird Ski Resort in den Wasatch Mountains im US-Bundesstaat Utah von siebzehn Softwareentwicklern und Vordenkern ihrer Zeit verfasst und unterzeichnet:



### Die zentralen Inhalte des *Agilen Manifests*

<p><b>Individuen und Interaktionen</b> über Prozesse und Werkzeuge</p>	<p><b>Funktionierende Software</b> über verständliche Dokumentation</p>
<p><b>Zusammenarbeit mit Kunden</b> über Aushandeln von Verträgen</p>	<p><b>Reaktion auf Veränderungen</b> über Verfolgen eines Plans</p>

Das Wort »über« meint hier, dass der zweite Teil zwar nicht unwichtig ist, jedoch nachgelagert sein sollte und den ersten Aspekt keinesfalls dominieren darf.

Hintergrund ist die leidvolle Erfahrung vieler Softwareentwickler, dass oftmals Prozesse, Dokumentations- und Vertragsfragen sowie der ursprünglich aufgesetzten zentrale Projektplan Gegenstand der Auseinandersetzung mit dem Kunden waren. Zu weit weg war das Menschliche, die Kommunikation untereinander, das Engagement für tatsächlich funktionierende Software sowie der konstruktive Umgang mit Veränderungen im Projekt.

Das wollten die Verfasser des *Agilen Manifests* ändern und sie haben damit eine fundamental neue Form des Arbeitens initiiert, und vermutlich wussten sie damals nicht, was sie damit alles in Bewegung gebracht haben! Aber schauen wir doch einmal, wie sich die Situation währenddessen bei uns dargestellt hat ...

### **Zeitgleich in Deutschland**

Was passierte bei uns in Deutschland 2001? Da war doch was? Am 29. Januar 2001 schrieb das *manager magazin* »Aus für das Entertainmentportal Maxdome« und griff damit dem Platzen der Dotcom-Blase vor. Vorbei waren die Zeiten der Euphorie des ersten Internetbooms, in denen fast täglich neue Shops, Content-Anbieter und Spiele-Kanäle ins Netz gingen. Vorbei war plötzlich eine Phase, in der Verlage, Medienhäuser und Firmen Hunderte Millionen D-Mark (der Euro kam erst 2002!) in ihre Internetauftritte steckten. Vorbei war auch die Zeit der digitalen europäischen Großprojekte. Dies bedeutete zum Beispiel für fünfzig Mitarbeiter von Kirch New Media, dass sie von einem Tag auf den anderen ihre Büros räumen mussten. Und dies bedeutete für viele andere jungen Internet-Firmen aus dieser Zeit des Web 1.0 das sofortige Ende, denn diese waren Teil der Projekte, die es plötzlich nicht mehr gab.

## **Mehr Rückschritt als Fortschritt**

Für mich ganz persönlich hatte der Beginn des agilen Denkens allerdings mehr mit Rückschritt als mit Fortschritt zu tun. Ich arbeitete damals als Account- und Projekt-Manager bei marchFIRST, der damals größten, weltweit agierenden und angesehenen Internet-Agentur mit ihren zu Hochzeiten fast zehntausend Mitarbeiter(innen). Ein paar Tage nach der Bekanntgabe der Auflösung von Kirch New Media saßen wir in München in einem Meeting und erfuhren aus der Zeitung *Net-Business*, die damals wöchentlich mit einer Auflage von mehr als hunderttausend Exemplaren erschien, dass auch unser Projekt wackelte.

Im Meeting herrschte großes Schweigen: Berater, Unternehmensvertreter, wir, die Kreativen der Agentur, alle waren ratlos. So kehrten wir nach Hamburg zurück, machten neue Planungen, warteten zwei Monate, strickten Projektpläne immer wieder neu. Doch was nützt der Versuch einer Planung, wenn der eigene Kunde plötzlich abtaucht? Keine Chance für gute Arbeit. Politik, Politik und nochmals Politik! Auch die gut aufgemachte und stets gut informierte Zeitung *Net-Business* aus der renommierten Verlagsgruppe Milchstrasse in Hamburg hatte es in der Krise schwer erwischt, ein halbes Jahr später wurde dann die dreißigköpfige Redaktion entlassen und das Blatt vom Markt genommen.

Das war der Punkt, an dem ich mental aus der IT-Welt mit ihnen sinnlosen Projekten und der vorprogrammierten Frustration ausgestiegen bin. Kein Vertrauen, kein Zusammenhalt, keine glücklichen Kunden, ein Abgrund. Von einem agilen Manifest und einer neuen Art zu arbeiten spürte man hierzulande leider wenig. Weiter zugespitzt würde ich sagen: Man spürte hiervon überhaupt nichts ...

## **In Sachen Agilität hatten die USA die Nase vorn**

Anders in den USA: Zwar knickten dort ebenfalls die Börsennotierungen der IT-Unternehmen ein und auch dort platzten in kurzer Zeit die Träume vieler Technologie-Investoren. Aber anders als in Europa, wo ehemals

bunte Agentur-Räume stillgelegt und fein säuberlich ausgefegt wurden, ging in den USA das Leben weiter. Erste agile Projekte entstanden, Kundenwünsche wurden schlank in erste Testprodukte eingebunden, Schritt für Schritt näherten sich Entwickler-Teams den Kundenwünschen an. Zudem lernten die Projektmitglieder bei jedem weiteren Schritt, was für den Kunden wichtig war, was die Zusammenarbeit förderte, was das Team tun musste, um noch besser zu werden. Ein Funke. Eine Idee. Ein agiles Manifest als Ausgangspunkt. Eine geistige Klammer, welche die Entwicklung der nächsten fünfzehn Jahre immer wieder klar und für jeden nachvollziehbar ausrichtete: auf die Zukunft. Auf die – wie wir heute wissen – agile Zukunft.

### **Das neue Methoden-Karussell**

Seitdem drehte sich das neue Methoden-Karussell: Scrum, Kanban, Design Thinking und der Lean-Start-up-Ansatz entstanden. Daneben prosperierte die systemische Organisationsentwicklung. Change-Management und Change-Ansätze wurden sehr populär und es entstand eine Coaching-Kultur zur Entwicklung individueller Potenziale (Nowotny 2009). Weiterhin entwickelten sich neue Formen zur Moderation und zur Zusammenarbeit großer Gruppen wie das World-Café, Open Space, Real Time Strategic Change (RTSC), Appreciative Inquiry (AI) und Serious Games (Königswieser/Keil 2008).

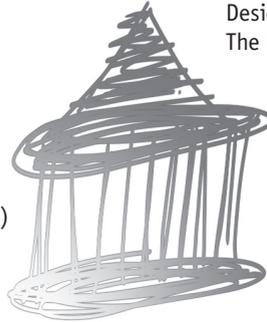
Das alles waren wohlgermerkt Entwicklungen, die zum großen Teil in den USA stattfanden, dort jedoch in einer wahrnehmbaren Anzahl an Unternehmen. In Europa waren es zunächst nur sehr wenige Unternehmen, die sich hier nach vorne wagten, in den letzten zehn Jahren hat sich aber hier das Innovationstempo merklich erhöht.

## Das neue Methoden-Karussell

systemische  
Organisationsentwicklung  
Change-Management  
Coaching-Kultur

Scrum  
Kanban  
Design Thinking  
The Lean-Start-up

World-Cafe  
Open Space  
Real Time Strategie Change (RTSC)  
Appreciative Inquiry (AI)  
Serious Games



Agile Games  
Kanban  
Retrospektiven  
Agile Transitions  
positive Psychologie  
neue Kulturmodelle

### D-A-CH Region noch entwicklungsfähig

Ganz anders allerdings verlief die Entwicklung im deutschsprachigen Raum. Nur bei einer sehr überschaubaren Anzahl aufgeschlossener Unternehmen kamen in den letzten Jahren die sogenannten agilen Methoden in der Softwareentwicklung zum Einsatz.

Auch mein Gesprächspartner, der Agilitätscoach Robert Misch, kann diese Tendenz bestätigen. »Ja«, sagt er, »manche deutschen Unternehmen tun sich noch recht schwer mit agilem Denken, anders als US-amerikanisch geprägte Firmen. Während diese sagen: ›Okay, lass es uns doch einfach ausprobieren!‹, herrscht hier häufig eine skeptische Haltung vor: ›Dürfen wir das? Hat der Vorstand das wirklich gestattet?‹ Das sind typische Fragen, die gerade in ersten Workshops zum agilen Arbeiten bei etablierten Unternehmen hierzulande immer wieder auftauchen.«

Warum das so ist, kann wohl niemand genau sagen. Vielleicht ist die Dominanz von Perfektionsdenken verbunden mit einer Portion altem Obrigkeitsdenken. Während die USA schon immer von einer großen Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und einer großen Bereitschaft, neue, erfolgsversprechende Dinge auszuprobieren, gekennzeichnet waren, wird unser Kulturraum von Ordnungssinn und dem Streben nach Perfektion geprägt. Ein guter Stern auf deutschen Straßen wird eben mal nicht so einfach entwickelt, sondern ist ein Produkt langjähriger Ingenieurskunst. Es passt nicht zu uns, mal eben ein Elektroauto wie einen Tesla zu entwickeln, der dann auch noch bewusst ganz anders daher kommt als alle bisherigen ordentlichen Versuche der Automobilindustrie, E-Mobilität zu definieren.

### **Die Bedürfnisse der Wissenswerker sind ähnlich**

Dabei sind die Bedürfnisse der gut ausgebildeten neuen Eliten, den sogenannten Wissenswerkern, diesseits wie jenseits des Atlantiks eigentlich sehr ähnlich. Typische Wissensarbeiter wie Softwareentwickler, Produktentwickler und Ingenieure sind nun einmal auch immer sehr kreative Menschen. Ihre ureigene Aufgabe ist es meist, neue Lösungen und Dinge zu erschaffen. Es ist nur eben eine andere Art von Kreativität. Bei dem Begriff »Kreativität« denken die meisten Menschen eher an Künstler oder Menschen in Werbeagenturen. Die Begriffe »Kreativgesellschaft« und »Wissensgesellschaft« werden daher auch gerne in die künstlerische Ecke gerückt, dabei beruht unser heutiger Wohlstand auf Kreativität. Die Beschäftigung mit agilem Gedankengut fällt gleich viel leichter, wenn wir den Ort für Agilität eben nicht auf bestimmte Bereiche unserer Wirtschaft beschränken, sondern uns vergegenwärtigen, dass zum Beispiel kreative Menschen den Begriff »Made in Germany« zu einem Qualitätszeichen entwickelt haben. Das gelang unter schwierigen Voraussetzungen, war doch das Kalkül, dass diese Herkunftskennzeichnung eine scheinbar mindere Qualität anzeigen sollte und Großbritannien so ursprünglich im Jahre 1887 seinen lokalen Markt schützen wollte. Doch dann wurde »Made in Germany« vom Handelshemmnis zum Qualitätsmerkmal und damit zu einer kostenfreien Empfehlung.

Es waren Ingenieure, Chemiker, Physiker, Techniker und Tüftler, die den Grundstein zu Weltkonzernen wie Oetker, BASF, Siemens, Mercedes oder Porsche legten. Und es sind gestern wie heute Produktentwickler, die Mitarbeitenden in Forschung und Entwicklung und viele andere Menschen, die neue Wege beispielsweise in Marketing, Vertrieb oder im Einkauf beschreiben, die aktiv und im wirklich kreativen Sinne aktiv über ihre Zukunft nachdenken und damit die Geschicke des eigenen Unternehmens gestalten. Gestaltungswille, Verantwortung und Partizipation bedingen einander, das wissen wir nicht erst seit heute!

### **Neues Denken durch die Generation Why?**

Eine Wende bei uns brachte ab 2010 eher die Generation Why beziehungsweise die Generation Y. Damit sind die in den Jahren 1977 bis 1998 geborenen jungen Menschen gemeint, die frisch von den Universitäten auf den Arbeitsmarkt strömten und sich nicht mehr in alte Karrierevorstellungen zwängen lassen wollten. Denn sie müssen es nicht mehr.

Ob die Forderungen an Arbeit wie Möglichkeit zur Selbstentfaltung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Frage nach einem tieferen Sinn des eigenen Schaffens nun wirklich neu sind und ob es wirklich Generationenforderungen sind, mag dahingestellt bleiben. Entscheidend ist die Wirkung. Es wird über die Art der Arbeit und die Art der Zusammenarbeit in Organisationen diskutiert. Ein agiles Manifest, das vor zehn Jahren noch den meisten Menschen hierzulande als Fantasterei erschienen sein dürfte, darf heute als ein ernst zu nehmender Lösungspfad für die Zukunft der Arbeit genannt werden. Ein Silberstreif.

## 1.2 Teams, Menschen und Organisationen verändern sich

Agile Teams brauchen agile Unternehmen sowie agile Unternehmenskulturen und umgekehrt. Wie der Fisch im Wasser sind agile Frameworks mehr als nur Methoden: Sie verändern eine Organisation.

Somit ist »Agilität auch gelebte Organisationsentwicklung«, wie der Agilitätscoach Robert Misch es im Gespräch ausdrückt und Robert weiß, wovon er spricht. Er ist ein Berufskollege von mir und hat schon unzählige agile Teams und Projekte begleiten dürfen.

Agile Ansätze sind also dazu geeignet, eine Organisation zu verändern, aber verbessert sie sich dadurch auch in ihrer Leistung? Daher sollte die erste und wichtigste Frage, die sich jeder stellen sollte, sein: Sind agile Teams wirklich erfolgreicher als konventionelle Teams? Und wie könnte man den höheren Erfolg messen?

### Agile Teams sind anders – und leistungsfähiger

Immer wieder wird postuliert, dass agile Teams erfolgreicher seien. Aber stimmt das wirklich? Die Buchautorin und Teamexpertin Svenja Hofert ging mit ihrem Unternehmen Teamworks GTQ GmbH in einer Studie der Frage nach, wie sich Teams in agilen und in nicht-agilen Unternehmen voneinander unterscheiden. Das Ergebnis der empirischen Untersuchung war: »Mehr Leistung bei gleichem Vertrauen durch agile Teams«!

Ohne Vertrauen geht es nicht, das ist bei klassischen und agilen Teams offenbar vergleichbar. Interpersonelles Vertrauen und eine Selbsteinschätzung der Leistung waren die beiden Parameter, die Svenja Hofert mit einem Online-Fragebogen erhob, und zwar bei Mitgliedern konventioneller und agiler Teams. Ihre These: Sowohl Vertrauen als auch Leistung sind bei

agilen Teams höher. Das Ergebnis: Das Vertrauen unterscheidet sich nicht, wohl aber die Leistung!

Der Gedanke, dass Vertrauen in agilen Teams größer sein müsse, war theoretisch aus wissenschaftlichen Untersuchungen hergeleitet, die Vertrauen in einen Zusammenhang mit verschiedenen positiven Aspekten der Teamarbeit stellen. Das waren vor allem Teilung und Austausch von Informationen, Offenheit in der Kommunikation und Senkung des Konfliktpotenzials. Zudem gab es in der Literatur eine Korrelation mit der Teamperformance. Agilität wiederum fördert durch vorgegebene Handlungsrahmen wie Scrum und Kanban »den Informationsaustausch, die Kooperation und die offene Kommunikation« (Hofert 2015).

### **Was konnte für agile Teams nachgewiesen werden?**

Nachgewiesen werden konnte, dass sich agile Praktiken sowohl positiv auf den Informationsfluss als auch positiv auf die Gesamtstimmung im Team auswirken. An der Umfrage nahmen vierundsiebzig Projektmitarbeiter teil, die sich zwei Gruppen zuordnen ließen: Eine arbeitete nach agilen Prinzipien und eine andere nicht. Die neunstufige Vertrauens- und Leistungsskala, welche eingesetzt wurde, stammt von den Wissenschaftlern Erdem & Ozen. Das Instrument wird auch gerne zur Messung der Qualität von Teamarbeit eingesetzt.

Die Untersuchung ergab, dass sich das Vertrauen in den beiden Gruppen nicht signifikant unterschied. Ein agiler Handlungsrahmen korreliert also nicht mit dem von den Mitgliedern eines Teams empfundenen Vertrauensniveau. Die Messung der Performance mit der zweiten Erdem-Skala jedoch ergab, dass ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den zwei Gruppen zugunsten der agilen Projektarbeiter bestand.

Das Ergebnis im Bereich der selbst eingeschätzten Leistung bedeutet, dass agile Prinzipien und Leistung zusammenhängen. »Offenbar«, so Hofert, »ist die klare Struktur der agilen Handlungsrahmen gut geeignet, Leistungserbringung zu unterstützen« (Hofert 2015).



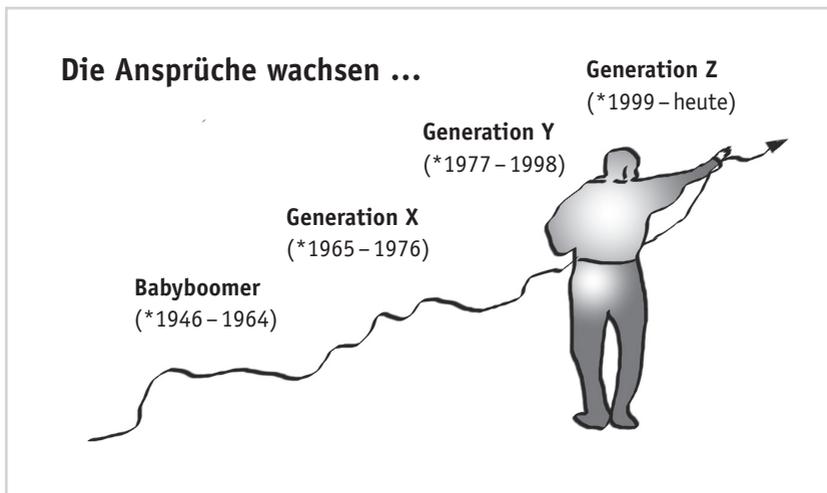
## Die Ansprüche der Generationen wachsen

Neue Arbeitswelten mit Eigenverantwortung und flachen Hierarchien, das ist die Welt, welche die Generationen X und Y möglicherweise auch selbst herbeigeführt haben. Auch Führungskräfte kommen oft an den Punkt, an dem sie merken, dass sie dies zwar innerlich unterstützen und gutheißen, jedoch in der Vergangenheit etwas oftmals Konträres gelernt haben. Psychologisch entsteht so eine kognitive Dissonanz, ein inneres Dilemma. Command- und Control-Pattern widersprechen einer High-Performance-

Kultur, bei der das Thema Menschlichkeit wieder einen sehr hohen Stellenwert bekommt. Die Identifikation mit der Sache und der Art und Weise, wie gearbeitet wird sowie eine eigene Mission, also etwas an das man glaubt, das sind die Elemente, welche die Vertreter der Generation X und auch verstärkt die der Generation Y fordern.

### Die Generation X

Im üblichen Sprachgebrauch ist mit der Generation X jene Generation gemeint, welche direkt auf die sogenannten Babyboomer folgte. Das sind all jene, welche ab dem Jahr 1965 geboren worden sind.



Bekannt wurde der Ausdruck speziell durch den 1991 erschienenen Roman *Generation X* von Douglas Coupland. Inhaltlich hat der Roman eine Generation angesprochen, die sich erstmals ohne Kriegseinwirkung mit weniger Wohlstand und ökonomischer Sicherheit begnügen musste als die eigene Elterngeneration. Sie mussten für die ökonomischen und ökologischen Sünden der Elterngeneration büßen. Die Botschaft an diese Generation:

»Kümmere dich um dich selbst, sonst hilft dir keiner, nur dann kannst du deine Lebensziele erreichen!« Das heißt, der persönliche Einsatz dieser Generation ist sehr hoch, ein gewisser Egoismus ist für diese Generation nicht untypisch, zuweilen auch Skepsis gegenüber der eigenen Führungskraft.

## **Die Generation Y**

Durch die zeitliche Einordnung gilt die Generation Y als Nachfolgenera-tion der sogenannten Babyboomer, der Nachkriegsgeneration und der Generation X. Der Name ist schlüssigerweise darauf zurückzuführen, dass nach X im Alphabet der Buchstabe Y folgt.

Der Buchstabe Y wird im Englischen wie das Wort »why« (deutsch »war-um«) ausgesprochen. Dies korrespondiert mit der Tendenz, Dinge auch sehr gerne zu hinterfragen. Die Generation Y, das sind die digital natives, also all jene, die ab 1977 geboren und die mit dem Internet aufgewachsen sind. Die Gen Y will ständig online sein, Messaging ist ein Ausdruck von Lebensfreude und Technologie ist etwas Faszinierendes.

Diese Generation hat ein ganz bestimmtes Wertesystem, sie will zum Bei-spiel gerne rund um die Uhr arbeiten, empfindet Stechuhren als Relikt einer vergangenen Zeit. Ein Mitglied der Generation Y entwickelt eben zum Beispiel eine App, weil es faszinierend ist, eine App zu entwickeln. Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist für diese Generation sehr interessant. Sie ist gut ausgebildet und will sich nicht mehr alles von anderen sagen lassen. Der Grund: Es gibt Alternativen. Ein Gen Y-er kann einfach gehen. Wie kann man Gen Y-er zur Arbeit anleiten? Zum Beispiel mit der Imple-mentierung von Freiwilligkeit.

Organisationen verändern sich von der Produktion zur Wissensproduktion. Das heißt, die Mitarbeiter(innen) sind das Kapital und besitzen das für die Organisation (über-)lebenskritische Wissen. Die Mitarbeitenden können je-derzeit mit diesem Kapital weggehen und an anderer Stelle ein ähnliches Geschäftsmodell etablieren. Und damit hat die Führungsetage ein Problem: