

**Jürgen Hoffmann · Stefan Rook**

# **Agile Unternehmen**

**Veränderungsprozesse gestalten,  
agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation  
und neue Führungsstile etablieren**



**dpunkt.verlag**

---

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Begeisterte Kunden</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Wertschöpfung als Teamaufgabe</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>Unterstützende Organisation</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>123</b>
	<b>Anhang</b>	<b>159</b>
<b>A</b>	<b>User Research</b>	<b>161</b>
<b>B</b>	<b>Große Produkte mit dem LeSS-Framework entwickeln</b>	<b>183</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>191</b>
	<b>Index</b>	<b>197</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Echte Agilität .....	2
1.2	Agile Fluency .....	5
1.3	Fokus dieses Buches: echte Agilität oder auch »Optimize Value« ....	7
1.3.1	Eigenschaften von »Optimize Value«-Unternehmen .....	8
1.3.2	»Focus on Value« und »Deliver Value«: Literaturempfehlungen .....	9
1.4	An wen richtet sich das Buch? .....	10
1.5	Überblick über das Buch .....	10
1.6	Danksagung .....	11
<b>2</b>	<b>Begeisterte Kunden</b>	<b>13</b>
2.1	Definieren, was Wert bedeutet und schafft .....	13
2.1.1	Wert aus Kundensicht .....	13
2.1.2	Bedürfnisse identifizieren .....	16
2.2	Drei Horizonte für Wachstum und Innovation .....	17
2.2.1	Herausforderungen bei der Umsetzung des 3-Horizonte-Modells .....	19
2.2.2	Das 3-Horizonte-Modell und agile Entwicklung .....	20
2.2.3	Wert bedeutet in jedem Horizont etwas anderes .....	21
2.3	Wert in Horizont 1 .....	22
2.3.1	Umsatz als Indikator für Wertschöpfung .....	22
2.3.2	Net Promoter System (NPS) .....	22
2.3.3	NPS: Bitte beachten .....	24
2.3.4	Produktreview/Sprint-Review .....	25
2.4	Wert in Horizont 2 .....	27
2.4.1	Produktvision .....	27
2.4.2	Produktreview/Sprint-Review .....	30
2.4.3	Design Sprints .....	30

2.5	Wert in Horizont 3 .....	32
2.5.1	Vorgehen in Horizont 3 zur Produkt-/Serviceentwicklung ..	33
2.5.2	Konkrete Techniken zum Einsatz in Horizont 3 .....	35
2.6	Organisation für das 3-Horizonte-Modell .....	36
2.6.1	Freiraum in Horizont 1 .....	36
2.6.2	Freiraum in Horizont 2 .....	38
2.6.3	Freiraum in Horizont 3 .....	39
2.6.4	Übergang von Horizont 3 nach Horizont 2 .....	39
2.6.5	Übergang von Horizont 2 nach Horizont 1 .....	41
2.6.6	Personalstrategien der Horizonte .....	42
2.6.7	Entwicklung in den drei Horizonten .....	44
2.6.8	Produkt-Roadmaps in den drei Horizonten .....	45
2.7	Das Kapitel in Stichpunkten .....	47
<b>3</b>	<b>Wertschöpfung als Teamaufgabe</b>	<b>49</b>
3.1	Eigenständige Teams .....	50
3.1.1	Manager-led Teams .....	51
3.1.2	Self-managing Teams .....	51
3.1.3	Self-designing Teams .....	52
3.1.4	Self-governing Teams .....	53
3.2	Funktionsübergreifende Teams .....	55
3.2.1	Zusammensetzung von Teams .....	56
3.2.2	Product-Owner-Rolle .....	58
3.2.3	Teambegleitung .....	59
3.2.4	Effizienz vs. Effektivität .....	59
3.3	Entscheidungen im Team .....	61
3.4	Das Kapitel in Stichpunkten .....	61
<b>4</b>	<b>Unterstützende Organisation</b>	<b>63</b>
4.1	Störungen durch das Unternehmen .....	64
4.2	Dezentrale Strukturen .....	65
4.2.1	Zellmodell in der Praxis der Softwareentwicklung .....	69
4.2.2	Mehr als ein Team pro Zelle .....	72
4.2.3	Alles Illusion? .....	73
4.3	Alignment bei dezentralen Strukturen .....	75
4.3.1	Management by Objectives (MbO) .....	76
4.3.2	Objectives and Key Results (OKR) .....	78
4.3.3	MbO-Beispiel – so bitte nicht .....	79
4.3.4	MbO-Beispiel – besser .....	81
4.3.5	Nutzen und Gefahren von Management by Objectives .....	82
4.3.6	Ziele ohne die MbO-Gefahren .....	86

4.4	Feedbackschleifen statt statischer Ziele . . . . .	87
4.4.1	Feedbackschleife für den Umweltschutz . . . . .	87
4.4.2	Feedbackschleifen bei Command & Control-Strukturen . .	90
4.4.3	Feedbackschleifen in einem agilen Unternehmen . . . . .	91
4.4.4	Das Unternehmen als Organismus . . . . .	93
4.5	Übergreifende Entscheidungsfindung bei dezentralen Strukturen . . .	93
4.5.1	Konsent . . . . .	93
4.5.2	Advice-Prozess . . . . .	95
4.5.3	Das Unternehmen verstehen . . . . .	98
4.5.4	Bewertung und Vergleich von Konsent und Advice-Prozess . . . . .	98
4.6	Neue Rolle für Führungskräfte . . . . .	99
4.6.1	Klassische Mitarbeiterführung . . . . .	99
4.6.2	Probleme klassischer Führung in einer dynamischen Welt . . . . .	101
4.6.3	Supporting Lines statt Reporting Lines . . . . .	102
4.6.4	Verteilte Führung . . . . .	103
4.6.5	Situative Führung . . . . .	104
4.6.6	Ausbildung . . . . .	105
4.7	Fallbeispiele zu moderner Mitarbeiterführung . . . . .	107
4.7.1	ImmobilienScout24 . . . . .	107
4.7.2	sipgate . . . . .	111
4.7.3	it-agile . . . . .	114
4.7.4	Zusammenfassung der Fallbeispiele für Mitarbeiterführung . . . . .	117
4.8	Unternehmenskultur . . . . .	118
4.8.1	Unternehmenskultur und agiles Arbeiten . . . . .	119
4.9	Das Kapitel in Stichworten . . . . .	120
<b>5</b>	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>123</b>
5.1	Organisationsentwicklung als komplexe Aufgabe . . . . .	123
5.1.1	Satir Change Model . . . . .	124
5.2	Erfolgsfaktoren für agile Organisationsentwicklung . . . . .	127
5.2.1	Erfahrungen mit dem Kotter Change Model . . . . .	129
5.3	Steuerung iterativer Organisationsentwicklung . . . . .	130
5.3.1	Das agile Transitionsteam . . . . .	131
5.3.2	Transition Backlog und Product Owner . . . . .	131
5.3.3	Produktvision und Produktinkremente des Transitionsteams . . . . .	133
5.3.4	Transitionsteam: Besetzung und Rollen . . . . .	135

5.3.5	Sprints im Transitionsteam	136
5.3.6	Einbindung ins Unternehmen	137
5.3.7	Weitere Probleme im Transitionsteam	137
5.4	Organisationsentwicklung über Experimente	139
5.4.1	Der PDCA-Zyklus	139
5.4.2	PDCA in der Praxis	141
5.4.3	Organisationsentwicklung als Abfolge von Experimenten	142
5.4.4	Safe-to-Fail-Experimente	143
5.4.5	Experimente erleichtern die Veränderung	143
5.4.6	Organisation der Organisationsentwicklung	144
5.5	Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	146
5.5.1	Transparenz in alle Richtungen	147
5.6	Orientierung mit einem Nordstern (True North)	148
5.6.1	Nordstern bei Toyota	149
5.6.2	Nordsterne für die Wissensarbeit	150
5.6.3	Eigenschaften eines guten Nordsterns	151
5.6.4	Arbeiten mit dem Nordstern	152
5.6.5	Nordstern und der PDCA-Zyklus	153
5.6.6	Die A3-Technik	154
5.6.7	Der Weg zum eigenen Nordstern	155
5.7	Das Kapitel in Stichworten	157

## Anhang

159

<b>A</b>	<b>User Research</b>	<b>161</b>
A.1	Design Thinking konkret	161
A.1.1	Team	163
A.1.2	Raum	164
A.1.3	Prozess	165
A.2	Design Sprints	166
A.3	Lean Startup	174
A.3.1	Die Historie und das Umfeld	175
A.3.2	Kundenbedürfnisse verstehen und Lösung validieren	175
A.3.3	Den Markt validieren	176
A.3.4	Minimum Viable Product (MVP)	177
A.3.5	Pivots	179
A.3.6	Skalierung	180
A.3.7	Fallbeispiel bei it-agile	180
A.3.8	Fazit zu Lean Startup	181
A.4	Das Kapitel in Stichworten	182

---

<b>B</b>	<b>Große Produkte mit dem LeSS-Framework entwickeln</b>	<b>183</b>
B.1	Veränderung folgt Notwendigkeiten . . . . .	183
B.2	Agile Skalierungsprinzipien nach LeSS . . . . .	183
B.3	Durchstarten zur Skalierung . . . . .	185
B.3.1	Schule alle Beteiligten . . . . .	186
B.3.2	Definiere das »Produkt« . . . . .	186
B.3.3	Definiere, wann es »fertig« ist . . . . .	187
B.3.4	Baue angemessen strukturierte Teams auf . . . . .	187
B.3.5	Nur der Product Owner versorgt die Teams mit Arbeit . . . . .	188
B.4	Ein Produkt – mehrere Teams . . . . .	189
B.5	Das Kapitel in Stichworten . . . . .	190
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>191</b>
	<b>Index</b>	<b>197</b>