

agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review
ab jetzt nur
noch im
Abo!

LESEPROBE

New Work!

Organisationen neu erfunden
Interviews mit Intrinsicfy.me und ver.di
Fail-Safe-Experimente



Herzlichen Glückwunsch zu 10 Jahre it-agile



Heidelberg gratuliert Hamburg

Wir wünschen weiterhin
gute Fahrt und allzeit eine steife Brise!
Euer dpunkt.team



dpunkt.verlag

dpunkt.verlag GmbH · Wieblinger Weg 17 · D-69123 Heidelberg · www.dpunkt.de
fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 14 83 99 · e-mail: bestellung@dpunkt.de

plus+
Buch + E-Book:
www.dpunkt.de/plus



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem vorliegenden Heft halten sie zum ersten Mal eine Sonderausgabe der agile review in den Händen. Zukünftig wird es in jedem Jahr eine Sonderausgabe geben, in der wir uns ganz speziell nur einem Thema mit allen Beiträgen widmen.

Diese erste Sonderausgabe haben wir passend zu 10 Jahren it-agile dem Thema New Work gewidmet, denn unbestritten ist die it-agile GmbH hier ein Vorreiter. Zugegebener Weise ist das Thema allerdings gar nicht so ganz leicht zu greifen: Markus Gärtner erläutert die Sicht von Frederik Laloux auf moderne Organisationen in seinem Beitrag „Organisationen neu erfunden“ ab Seite 4.

Unser Kollege Ilya Preuss hat zu New Work mit Mark Poppenburg von intrinsicify.me gesprochen (Seite 14), Henning Wolf mit Björn Krings von ver.di (Seite 28).

Im gemeinsamen Artikel von Markus Gärtner und Henning Wolf fassen wir ab Seite 24 zusammen, wie unsere Kollegen bei it-agile auf New Work schauen. Stefan Roock beschreibt schließlich ab Seite 50 mit Fail-to-Safe-Experimenten eine konstruktive Methode, mit der auch Sie mit dem Verändern Ihrer Organisation beginnen können.

Mit freundlicher Genehmigung des d.punkt-Verlags aus Heidelberg drucken wir ein Buchkapitel aus der 2. Auflage des Buches „Agile Projekte mit XP, Scrum und Kanban erfolgreich durchführen“ ab. Es stammt von Stefan Roock und Henning Wolf und beschreibt die Strukturen bei it-agile. Einen Teil dieser Strukturen beschreiben auch die Kollegen Sven Günther (Gehaltschecker ab Seite 56) und Holger Bohlmann (Demokratie, ab Seite 44).

Neben dem 10-jährigen Jubiläum von it-agile, zu dem uns viele Kunden und Partner gratulierten, haben wir aber noch ein weiteres Jubiläum zu feiern: Die 10. Ausgabe der agile review. Als wir 2010 die erste Ausgabe mit großem Einsatz unseres früheren Kollegen Arne Roock herausbrachten, bekamen wir sehr schnell positives Feedback. Es hat uns motiviert den Aufwand weiterhin zu investieren. Vielen Dank.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Spaß bei der Arbeit. Über Feedback zu dieser Ausgabe und Vorschläge für zukünftige Themen würden wir uns sehr freuen.

Ihre

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT

4

Organisationen neu erfunden

Markus Gärtner geht auf neue Arten ein, Organisationen zu strukturieren und welche Praktiken dabei eine Rolle spielen.



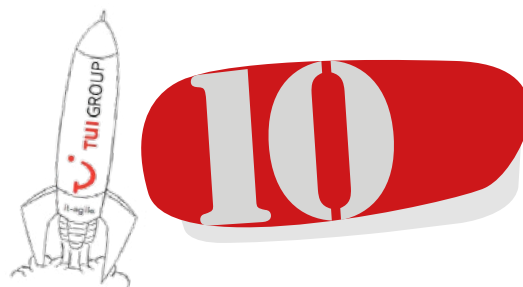
14

Interview mit Mark Poppenborg

Ilja Preuß hat Mark Poppenborg dazu befragt, wie sich die neue Arbeitswelt entwickelt und was es mit der Generation Y auf sich hat.

22
31
60

Glückwünsche zum 10-jährigen Bestehen von Koryphäen und einigen unserer Kunden



16

it-agile in Zahlen

24

New Work

New Work, was ist das eigentlich? Und warum ist das so toll? Henning Wolf und Markus Gärtner haben sich bei ihren Kollegen von it-agile umgehört.



Holger Bohlmann berichtet aus seiner Sicht, wie sich die Entscheidungsprozesse bei it-agile im Laufe der Jahre entwickelt haben und was gut und weniger gut funktioniert hat.

Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen

32

„Das kommt davon, wenn man leichtfertig Demokratie zulässt“

44



Bei it-agile werden die Gehälter von jedem Mitarbeiter mitentschieden. Über welche Fallstricke wir dabei gestolpert sind, und mit welchem Vorgehen wir derzeit die Gehaltsfindung tätigen, beschreibt Sven Günther.

Safe-to-Fail-Experimente

50

Wie wir lernten, unser Gehalt selbst zu finden

56

Impressum

21

Es braucht die Ideen des Einzelnen.



Warum „New Work“ eine wirtschaftliche Notwendigkeit ist, wie sich Führung in Organisationen ändern muss – und was das alles mit Schach zu tun hat. Mark Poppenborg, Gründer des größten deutschen Netzwerks für die neue Arbeitswelt, im Gespräch. Das Gespräch mit Mark führte Ilja Preuß

Hallo Mark! Was sollten unsere Leser über Dich wissen?

Ich bin der Gründer von intrinsicfy.me, dem führenden deutschen Netzwerk für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung. Vor einem Jahr habe ich eine weitere Firma gegründet, die im Onlinehandel unterwegs ist. Ich beschäftige mich seit gut fünf Jahren mit der Frage, was die neue Arbeitswelt für uns bereit hält und welche Chancen und Risiken sie bietet. Und was sie für Auswirkungen auf Führungsthemen hat.

Was ist die „neue Arbeitswelt“?

Sie beschreibt eine gesellschaftliche Entwicklung, die wir beobachten: wir distanzieren uns zunehmend von althergebrachten Arbeitsweisen, die zu Zeiten der Industrialisierung entstanden sind; hin zu selbstorganisierteren Arbeitsweisen, bei denen das Individuum – auch ganz unmoralisch betrachtet – wieder eine größere Rolle spielen muss.

Warum gibt es diese Entwicklung gerade?

Das entsteht gezwungenermaßen, weil die Märkte, in denen die Unternehmen sich bewegen, wieder satter geworden sind. Nicht so wie zu Zeiten der Industrialisierung, wo alles sehr weit und träge war und Unternehmen sich voll und ganz auf ihre eigene Effizienz konzentrieren konnten – weil die Welt um sie herum quasi still gehal-

ten hat. Heute leiden Unternehmen unter hohem Druck, ausgeübt von ihren Mitbewerbern. Sie sind ständig gezwungen, Innovationen hervorzubringen, um sich selber am Leben zu erhalten. Und die einzigen, die Ideen hervorbringen können im Unternehmen, sind Menschen.

Früher wurde der Mensch einfach in seiner manuellen Kompetenz zur Verfügung gestellt, um wiederholende Tätigkeiten mit seinem Körper auszuführen. Und jetzt braucht es wieder die Ideen des Einzelnen, und das heißt auch, dass er mehr Freiräume braucht – das ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Man kann diese Entwicklung aus zwei Perspektiven betrachten – aus der ganz zweckrationalen, unternehmerischen und aus der menschlichen. Das schöne ist, dass diese beiden Entwicklungen gerade sehr symbiotisch ineinander greifen: was die Unternehmen tun müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, wünschen sich die Menschen auch – nämlich wieder mehr Berücksichtigung ihrer eigenen Interessen und ihrer Individualität am Arbeitsplatz.

Man spricht ja auch häufig von der Generation Y, die das anspricht.

Genau, wobei ich glaube, dass das eine Fehlinterpretation von Ursache und Wirkung ist. Es wird oft der Generation Y nachgesagt, sie hätte Forderungen an ihre Arbeitswelt ►

und dass jetzt die Wirtschaft darauf reagieren müsse. Es mag sein, dass die Generation Y lauter als jemals zuvor etwas fordert. Aber das, was sie fordert, ist ein grundmenschliches Bedürfnis, das jeder hat: sich selbst entfalten zu können und sich selbst zu verwirklichen. Bloß die Generation Y kann es sich leisten, das zu fordern – sie ist zum Einen in der komfortablen Situation, dass es viele Jobs und wenige Talente gibt. Und Zweitens hat sie, durch ihre Erziehung geprägt, auch das nötige Selbstbewusstsein, um diese Bedürfnisse zu äußern. Sie übt sicherlich auch Druck aus auf die Unternehmen, aber der wesentlich prägendere Druck ist der, der von den Märkten ausgeht.

Was hat das für Auswirkungen auf den Führungsstil?

Eine Führungskraft ist in einer sehr herausfordernden Situation. Zum einen soll sie Entscheidungen treffen und trägt in der Hierarchie per Definition ja auch eine gewisse Verantwortung; und auf der anderen Seite wird von ihr jetzt gefordert, dass sie den Mitarbeitern Freiräume lässt, sie entwickelt. Man spricht ja oft von der Führungskraft als Coach. Das ist aus meiner Sicht eine unerfüllbare Forderung, die die Führungskräfte auch zerreißt.

Ein Coach ist jemand, der dem Coachee die Möglichkeit gibt, selber Entscheidungen zu treffen, sich selber zu entwickeln und eigentlich nur Perspektiven aufzeigt. Ein Coach gibt Rat – und der lässt sich dadurch erkennen, dass man ihn ablehnen kann.

Wenn eine Führungskraft versucht, diesem Anspruch gerecht zu werden, dann mutet sie dem Mitarbeiter zu, so zu tun, als könnte er diesen Rat ablehnen. Aber das kann der Mitarbeiter nicht ohne Risiko, wenn er weiß, dass der Ratgeber hierarchisch über ihm steht. Die Führungskraft wird sich immer in diesem Dilemma wiederfinden, zu spüren, dass ihr Rat eher als Anweisung missverstanden wird.

Entweder ich habe Macht, und dann treffe ich Entscheidungen und spiele dieses Rädchen in dem tayloristisch

geprägten, hierarchischen System. Oder es gibt eben keine Hierarchie – keine formale zumindest. Dann ergeben sich Hierarchien ganz natürlich im Team. Insofern muss man sich sehr genau angucken, welchen Führungsstil man von Führungskräften überhaupt erwarten kann, wenn man an der klassischen Hierarchie festhalten will.

Und wenn man da nicht dran festhält?

Wenn eine formale Führungsrolle abgeschafft wird, – damit ist ja impliziert, dass man Steuerung reduziert an einer bestimmten Stelle – dann glauben viele, dass die Alternative Chaos ist, dass sich dann nichts mehr organisiert. Dabei sind wir es als Menschen durch die letzten tausende von Jahren gewohnt, in Gruppen sehr dynamisch auf die nomadische Art und Weise Führung zuzusprechen. Wir nennen das natürliche Hierarchie. Also die Führung, die sich entwickelt, wenn eine Gruppe zusammenarbeiten muss, und man sich entscheidet, einer bestimmten Person zu folgen. Man spendet ihr Ansehen und gibt ihr dadurch kurzfristig das Mandat, die Gruppe führen zu dürfen.

Gerade unter dem Einfluss hoher Dynamik, wo Mitarbeiter eigenständig auf Ideen kommen dürfen müssen, ist das ein probates Mittel: Teams sich selbst organisieren zu lassen und Führung da entstehen zu lassen, wo sie gerade gebraucht wird.

Was für Mitarbeiter braucht man dafür?

Das ist die falsche Frage. Bei Firmen, die von klassischen zu selbstorganisierteren Führungsweisen übergegangen sind, beobachtet man, dass sie das mit genau den gleichen Mitarbeitern geschafft haben. Die einzigen, die vielleicht nicht mehr reinpassten, waren die ehemaligen Führungskräfte, die den Statusverlust nicht ertragen haben, die vermeintliche Degradierung.

Menschen haben das Bedürfnis zu wirken und etwas in die Welt zu bringen, das Bedeutung hat. Mitarbeiter, die

seit Jahren nur noch Dienst nach Vorschrift machen, nehmen z. B. gleichzeitig in lokalen Sportvereinen eine entscheidende Führungsrolle ein und bewegen ganz viel. Es ist nicht der Mensch, dem die Motivation fehlt, sondern das System, das dem Menschen nicht den Raum gibt, sich selber zu entwickeln und zu verwirklichen.

Unternehmen müssen Bedingungen zur Verfügung stellen, in denen die Interessen des Unternehmens in Resonanz treten mit den Problemen die ein Mitarbeiter gerne löst, von denen er sich angesprochen fühlt, in denen er aufgehen kann. Insofern ist die richtige Frage: welche Bedingungen muss ich zur Verfügung stellen, damit meine Mitarbeiter in diesem System Leistung bringen können?

Wie würde ich das als Führungskraft machen?

Ich würde mich ganz konsequent fragen: was tue ich im Moment, um meine Mitarbeiter zu demotivieren? Wenn ich zum Beispiel in einem größeren Unternehmen arbeite und ich einen Bedarf nach irgendeinem Werkzeug habe, dann muss ich für gewöhnlich einen Investitionsantrag stellen. Wenn ich Glück habe, kann mein Chef darüber entscheiden, wenn ich Pech habe überschreitet der eine bestimmte Investitionssumme und dann muss ich zu meinem Abteilungsleiter gehen oder zum Bereichsleiter. Und irgendwann kriege ich dann vielleicht die Freigabe. Vielleicht brauche ich das Werkzeug dann schon gar nicht mehr. Fakt ist, dass ich nicht selber darüber entscheiden kann. Und das demotiviert unglaublich, weil ich viel, viel Zeit und Energie aufwenden muss, um zu taktieren, um politisch zu agieren. Viele Mitarbeiter in der Organisation verbringen einen Großteil ihrer Zeit damit, sich sehr politisch zu verhalten, damit das, was sie eigentlich brauchen, um arbeiten zu können, zur Verfügung steht. Da geht ganz viel Blindleistung drauf.

Wenn wir andere Bedingungen schaffen wollen würden, könnte man sagen: wenn jeder Mensch eigentlich das beste



für sein Unternehmen und zur Problemlösung beitragen will, dann lasst ihn doch einfach dieses Werkzeug bestellen, ohne irgendeine Genehmigungsschleife. Und macht zum Beispiel alle Investitionen, die in einem Monat passieren, transparent mit einem Balkendiagramm und hängt es ganz groß in jeden Flur. Dann werden die Mitarbeiter selber ein Interesse daran entwickeln, sich nicht zu sehr in Investitionen zu stürzen und zu viel auszugeben. Was man auch daran sieht, dass in solchen Unternehmen, die noch nicht einen Zustand reiner Pflichterfüllung erreicht haben, sich Mitarbeiter sehr wohl immer die Frage stellen: muss ich jetzt gerade erster Klasse fliegen, oder geht es auch günstiger? Muss es jetzt gerade das Taxi sein, oder kann ich auch mit der U-Bahn fahren? Das machen Menschen, es sei denn, die Unternehmen haben schon so viele Regeln eingeführt, dass man nur noch diesem Skript folgt. Dann versucht man natürlich, sich in diesem System zu optimieren, hier und da immer wieder Schlupflöcher zu finden, damit es einem selber besser geht. Aber wenn es diese Regeln nicht gibt, dann verhalten sich Mitarbeiter auf ganz natürliche Weise im Sinne des Unternehmens. ►

MARK POPPENBORG



Mark ist der Gründer von intrinsify.me – dem führenden deutschsprachigen Netzwerk für die Neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung. Dieses ist inzwischen auf über 400 Mitglieder gewachsen und ist insbesondere für seine 3-monatlichen Wevents bekannt. Mark erforscht seit Jahren eine Vielzahl von Pionier-Unternehmen, die radikal neue Wege in der Führung bestreiten. Seine tiefgreifenden Erkenntnisse führt er auf innovative Weise in seiner Beratungsarbeit, Seminaren und Speaker-Auftritten der Wirtschaft zu. Mark ist ebenfalls Gründer eines Online Business (Paleo Jerky), das sich zum deutschen Marktführer für gesundes Beef Jerky entwickelt hat. Insofern ist er nicht nur Vordenker sondern auch Vormacher der neuen Arbeitswelt.

Wir haben da ganz tolle Erfahrungen gemacht bei Unternehmen, wo wir z. B. solche Investitionsanträge einfach abgeschafft und für Transparenz gesorgt haben - anschließend haben wir festgestellt, dass die Entscheidungen viel, viel besser getroffen werden, weil diejenigen, die wirklich am Problem dran sind, verstehen, ob es benötigt wird, oder nicht.

Was ist Deine Erfahrung mit den Mitarbeitern, die sich nunmal nicht mit dem Unternehmen identifizieren? Die nur zur Arbeit kommen, um Geld zu verdienen und so schnell wie möglich wieder nach Hause wollen?

Ich habe Mitarbeiter erlebt, von denen man nie geglaubt hät-

te, dass sie Verantwortung übernehmen, oder auch nur eine eigene Idee für das Unternehmen entwickeln könnten. Genau die gleichen Mitarbeiter arbeiten dann plötzlich voller Tatendrang an ihrem eigenen Projekt. Vielleicht auch, weil sie jetzt etwas tun, das viel besser zu ihren Motiven passt. Und andere, von denen man dachte, die würden noch mehr darin aufgehen, habe ich stagnieren sehen, z. B. weil ihr Statusbedürfnis nicht mehr befriedigt werden konnte. Fakt ist, dass man es nicht voraussehen kann, welcher Mitarbeiter wie darauf eingehen wird. Man kann es nur probieren in kleinen, sicheren Experimenten. Das ist auch der Mut, den ich jedem zusprechen wollen würde, der erste Schritte gehen will. Man kann ja das meiste rückgängig machen, wenn man schlechte Erfahrung macht.

Ein Bild, das mir geholfen hat, das besser zu verstehen: Wenn man sich vorstellt, man beobachtet ein Schachspiel. Man sieht wie der Bauer immer nur einen Schritt macht. Und man denkt sich: „was für ein fauler Sack! Warum will der immer nur einen Schritt nach vorne machen, der kann doch auch mal drei, vier Schritte gehen, der soll sich mal ein bisschen anstrengen!“ Erst wenn man verstanden hat, was für Regeln diesem Schachspiel zugrunde liegen, dann wird man erkennen: der kann halt nicht anders.

So ähnlich ist es mit Mitarbeitern auch - die unterliegen einem impliziten Regelwerk von Erfahrungen und Werten, und auch expliziten Regeln, und werden sich in diesem immer optimal verhalten. Die Kunst einer Führungskraft, die versucht, so ein System zu gestalten, ist, den Sinn in dem vermeintlichen Unsinn zu erkennen, der stattfindet. Dass der Bauer immer nur einen Schritt macht, hat ja System, hat Sinn. Und wenn man meint, es mit einem faulen Mitarbeiter zu tun zu haben, wenn man also nach dem Schuldigen sucht, wird man das Problem nie verstehen.

Und das Ziel ist dann, den Bauern in eine Dame umzuwandeln?

Nein, das Ziel wäre aus meiner Sicht, die Regeln so umzustellen, dass allen Schachfiguren mehr Zugmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um dem Gegner mit seinen limitierten Zügen den Gar ausmachen zu können. Dem Bauern die Möglichkeit zu geben, sich so zu bewegen und zu verhalten, wie er es für richtig hält.

Zu entscheiden, jetzt bin ich mal ein Springer.

Genau, weil es jetzt gerade richtig ist, für die Situation.

Der größte Fehler ist aus meiner Sicht der großen Versuchung zu erliegen, immer wenn ein Problem auftritt, zu personifizieren und nach dem Schuldigen zu suchen - oder auch nach dem Helden! Denn dann versteht man nicht, welche Zwänge und Dynamiken zu den Symptomen führen, die wir tagtäglich beobachten. Wenn man irgendeine Forderung, ein Ideal an eine neue Führungskraft stellen will, ist das nicht, ob er nett oder unnett führt, ob er empathisch oder weniger empathisch ist; sondern, ob er in der Lage ist, einen systemischen Blick auf die Situation zu werfen, statt einen personenbezogenen.

Wenn ich das lernen möchte, was für einen Tipp würdest Du mir geben?

Als Reflexionsübung würde ich mir ein Problem nehmen, das ich in der Organisation beobachte - beispielsweise langwierige Meetings, oder zu viel Budgetausreizung, oder zu wenig Eigeninitiative in einem Team -, es „Symptom“ taufen, und dann solange nach der Ursache dieses Symptoms suchen, bis ich keine mehr finde, die etwas mit einer Person zu tun hat.

Und wenn man darüber hinaus Interesse an diesen systemischen Zusammenhängen hat, dann würde ich empfehlen, mich zum Einstieg mit Autoren wie Fritz Simon oder Gerhard Wohland auseinanderzusetzen, die halbwegs verständlich die Eigenschaften von sozialen Systemen beschreiben.

Was möchtest Du noch gerne loswerden?

Wichtig ist, dass man versteht, was Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang bedeutet. Der Missstand, der gesellschaftlich identifiziert wird gegenüber Unternehmen, oder auch unserer ganzen Arbeitswelt, ist ja, dass wir einen Werteverlust haben, dass also nicht mehr anständig miteinander umgegangen wird in Unternehmen. Wir betrachten diese tayloristischen Systeme und sagen: Das sind inhumane Systeme.

Aber Frederick Taylor, dem so viel böses nachgesagt wird, weil er die Blaupause der heutigen Organisation prägt, hat mit bester Absicht gehandelt. All die Errungenschaften wie geregelte Arbeitszeit oder Gewerkschaften, die für die Mitarbeiter gesorgt haben, sind in dieser Zeit entstanden. Und es war ein fairer Deal: wir haben Unternehmen, die müssen betrieben werden, da braucht es manuelle Arbeit. Und wenn Du bereit bist, für sieben, acht Stunden am Tag uns Deinen Körper zur Verfügung zu stellen, ohne Dein Gehirn zu benutzen - weil das braucht es gerade nicht für die Abarbeitung von beschriebenen Prozessen - , dann kannst du danach so viel Freizeit genießen, wie du willst. Das war sozial eine Errungenschaft, die hätte man damals niemals kritisiert.

Heute kritisieren wir diese Systeme, weil Unternehmen eben nicht mehr die reine körperliche Anwesenheit von Menschen brauchen, sondern deren Individualität, um wieder Ideen produzieren zu können.

Wenn wir das auf den inhumanen Umgang reduzieren, dann sagen wir: wir müssten doch viel netter, viel menschlicher miteinander umgehen, wir müssten das Vertrauen, die Loyalität, die Menschlichkeit wieder einkehren lassen - als wäre das ein Gnadentat an die Menschen. Das wäre so - um zum Schachspiel zurück zu kommen - als wenn man der Königin sagen würde: jetzt bitte schlag' doch diesen armen Bauern nicht, der sich über die letzten zehn Runden mühsam von seiner Startposition an die gegnerischen ►



LeanKanban
Central Europe



A conference presented by **it-agile**

START HERE. LEAD DIFFERENT.

LEAN KANBAN CONFERENCE

FIRST!



MUNICH
16.-17. Nov
2015

Keynote u.a. David Anderson
Tracks: Leadership • Kanban • DevOps

WWW.LKCE15.COM

Reihen heran gerobbt hat. Das kannst du doch nicht machen, das wäre doch einfach unfair. Und damit verlangt man von der Organisation, in diesem Fall von dem Schachspiel, etwas nicht erfüllbares, weil das Schachspiel nunmal bestimmte Regeln hat, und der Spieler ja gewinnen will.

Ein Unternehmen will in seinem Markt überleben. Wenn es von bestimmten Bedingungen geprägt ist und ich fordere, dass es unter diesen bestehenden Bedingungen andere Werte leben soll, dann produziere ich eine Havarie. Um das zu umgehen, muss ich mich fragen, welche Bedingungen, welche Verhältnisse die Voraussetzungen dafür sind, dass diese Werte entstehen, die wir gerade haben. Dann kann ich erkennen, dass es vielleicht nicht mehr sinnvoll ist, den Menschen so wenig Freiraum zu geben, dass sie nicht auf Ideen kommen können, weil sie dann im Konflikt zum Markt stehen. Werte wie Vertrauen, Loyalität, Menschlichkeit können entstehen, wenn die Bedingungen im Unternehmen an die Anforderungen an den Markt wieder angepasst werden. Insofern ist aus meiner Sicht der Ansatzpunkt für Veränderung nicht der Appell an eine bessere Kultur, sondern die Gestaltung des Rahmens.

Das Schachspiel ist dynamischer geworden, deswegen müssen wir dem Bauern mehr Freiräume geben, um überhaupt eine Chance zu haben, zu gewinnen?

Genau. Tun wir mal so, als ob der Spieler B durch den Regelgeber des Schachspiels mehr Freiräume hätte – er darf jetzt neuerdings seinen Bauern auch über drei Felder bewegen. Damit ist dem Spieler B eine höhere Vielfalt gegeben worden. Und wenn der Spieler A immer noch mit den eingeschränkten Zugmöglichkeiten arbeiten muss, dann ist er dem hoffnungslos ausgeliefert.

So ist es bei Unternehmen auch. Wenn meine Wettbewerber dynamischer geworden sind, mehr Ideen produzieren, mehr Vielfalt, mehr Überraschungen – dann muss ich darauf reagieren, indem ich in meinem Unternehmen auch

mehr Vielfalt ermögliche. Und das geht nur durch Regelabbau. Denn Regeln sind die vielfaltreduzierenden, oder man sagt auch komplexitätsreduzierenden Elemente.

Oder ich kann mir einen Vorteil verschaffen, indem ich der erste bin, der die Regeln ausweiten darf.

Absolut. Derjenige, der mit mehr Überraschung auf den anderen wirkt, hat die Nase vorne. Insofern ist Marktdruck auch nichts gottgegebenes, sondern entsteht durch einen Wettbewerber, der mehr Überraschung und Ideen produziert als ich selbst.

Mitarbeiter spüren das auch, wenn sie mit einer Situation konfrontiert sind, wo mal wieder das Problem nicht zu der Regel passt. Zum Beispiel hat ein Kunde eine bestimmte Anforderung geäußert, die der Wettbewerb jetzt schon erfüllen kann. Und jetzt steht der Mitarbeiter da, und das Problem, das er vor sich hat, passt nicht zu der Prozessbeschreibung. Man findet eine Lösung, also eine Idee, setzt die um – und dann kommen die Qualitätsmanager und sagen: jetzt musst Du dieses neue Vorgehen wieder in deinem Prozesshandbuch beschreiben. Das kann man ein-, zweimal machen, aber irgendwann wird dieses Prozesshandbuch immer dicker, und es kommt immer wieder zu neuen Situationen, wo das Prozesshandbuch nicht zum Problem passt. Und dann sagen die Mitarbeiter irgendwann zurecht: wozu treiben wir eigentlich diesen ganzen Dokumentationsaufwand, das ist doch eh jedesmal anders.

Wir müssen lernen zu unterscheiden zwischen den beschreibbaren, wiederholenden Tätigkeiten, wo es sich lohnt, diesen Aufwand zu betreiben damit man das Rad nicht jedesmal neu erfindet; und den, wie wir sagen, dynamischen oder komplexen Inhalten der Arbeit, wo es immer wieder auf eine Idee hinausläuft, die entstehen muss, weil es immer wieder eine neue Situation ist. Die Unternehmen, die nur mit mehr Steuerung reagieren, mit

der neuen Regel, mit dem neuen Prozess, die führen nicht nur die Mitarbeiter in den Frust und die Demotivation, sondern auch das Unternehmen zu immer höheren Koordinationskosten, die dann irgendwann unwirtschaftlich werden.

Wenn die Leser nur eine einzige Sache mitnehmen aus dem Interview, was sollte das sein?

„Don't blame the player, blame the game!“

Danke Mark!

Sehr gerne! ■



ILLJA
PREUSS

Ilja Preuß (1972) schnupperte erst in die Studiengänge Technischer Umweltschutz, Techno-Mathematik und Informatik bevor er sich für das Selbststudium von Extreme Programming und Objektorientierter Entwicklung entschied. Für eine gute Dekade arbeitete er in Teams als Entwickler, Agiler Evangelist und mit steigender Tendenz als Trainer, Moderator und Prozess-Coach. Seit 2010 hat er sich bei it-agile ganz der Rolle des Agile Change Agent als Trainer und Coach verschrieben. Wenn er nicht gerade unterwegs ist, macht er es sich bei einem guten Glas Wein auf dem Sofa gemütlich oder spielt Brettspiele.

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):
Markus Gärtner, Henning Wolf

Redaktionsadresse: it-agile GmbH
Große Elbstraße 273, 22767 Hamburg
www.it-agile.de, info@it-agile.de

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign,
www.jasnawittmann.de

Gestaltung des Titelfotos: Henning Wolf

Autoren: Holger Bohlmann, Markus Gärtner,
Sven Günther, Ilja Preuß, Stefan Rook, Henning Wolf

Druck: Drucktechnik Altona
Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg
www.drucktechnik-altona.de

Bildnachweise: S. 4, S. 37, S. 56:
www.fotolia.de
S. 44, S. 50:
www.iStockphoto.com
S. 14, S. 17:
www.flickr.com

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH



Organisationen neu erfunden

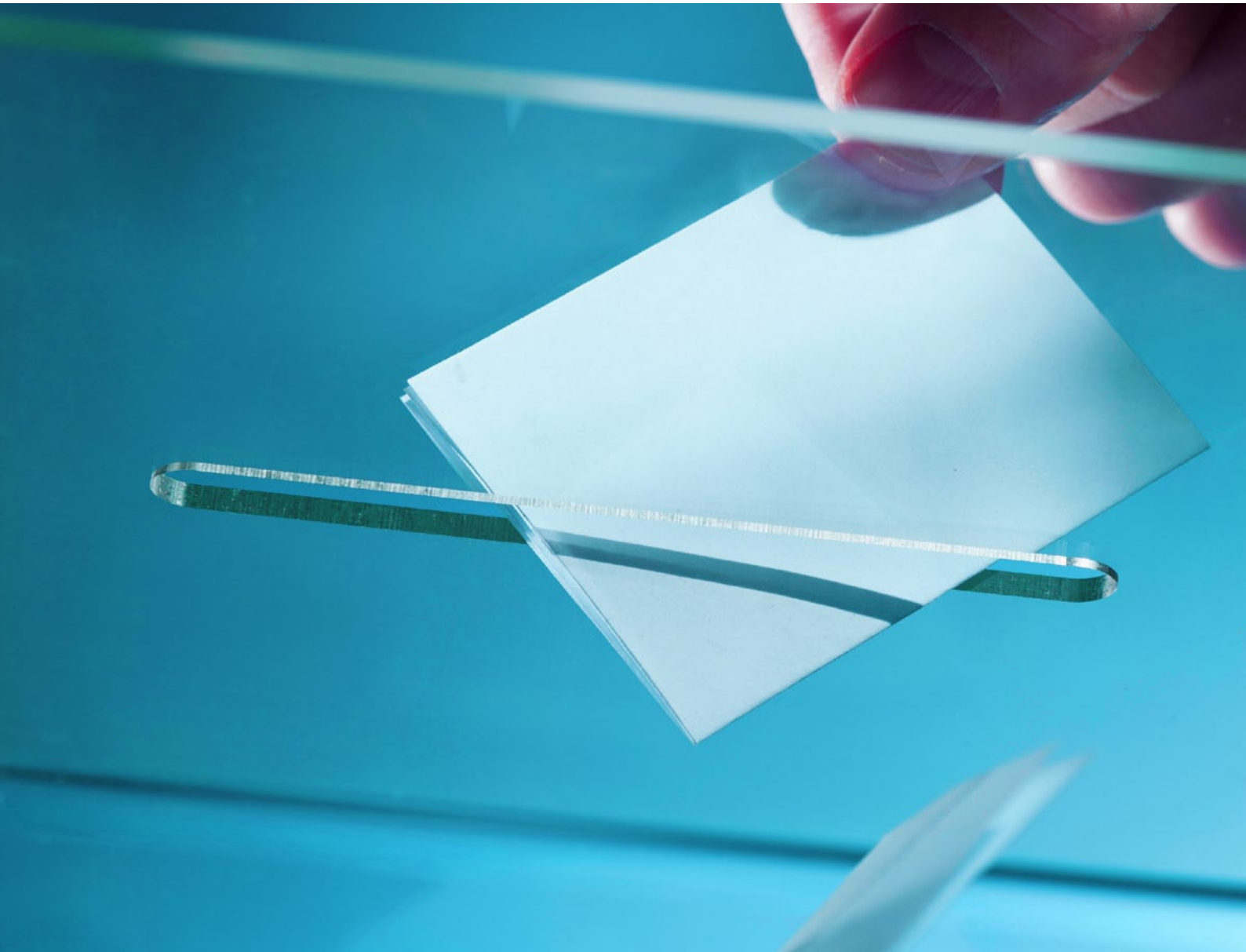
Im Laufe der Geschichte hat unsere Spezies immer wieder Durchbrüche auf verschiedenen Ebenen vollzogen. Die Erfindung des Rades war auf unserem Weg zur modernen Zivilisation dabei sicherlich ein wichtiger Schritt. Einige Räder im übertragenen Sinne wurden in unserer Historie mehrfach ge- und erfunden. Dazu gehört die Art, wie wir unsere Arbeit organisieren.

Von Markus Gärtner

Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de

„Das kommt davon, wenn man leichtfertig Demokratie zulässt“

it-agile ist ein demokratisches Unternehmen. Die Entwicklung unserer Entscheidungsprozesse möchte ich hier aufarbeiten. Von Holger Bohlmann



Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



New Work

New Work, was ist das eigentlich? Und warum ist das so toll? Henning Wolf und Markus Gärtner haben sich bei ihren Kollegen von it-agile umgehört und gefragt, worin sie die Vorteile neuer Arbeitsorganisationen sehen und auch, welche Nachteile es gibt und wie das mit der Selbstorganisation überhaupt funktionieren kann. Von Markus Gärtner und Henning Wolf



Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen

Dieser Beitrag diskutiert am Beispiel unserer Erfahrungen bei und mit it-agile, was es bedeuten kann, eine ganze Firma agil zu organisieren.

Dabei sind wir nach unserem eigenen Befinden zwar auf einem guten Weg, Perfektion haben wir aber noch lange nicht erreicht. Vieles funktioniert gut, manches ist vielversprechend und wir stehen immer wieder vor neuen Herausforderungen. Im agilen Sinne ist auch kaum zu erwarten, dass wir irgendwann in einem Zielzustand ankommen, den wir nicht mehr verbessern wollen.

Von Stefan Roock und Henning Wolf

Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



Arbeit 4.0: Chancen und Risiken

Die Arbeitswelt verändert sich. Gerade für ihre Wissensarbeiter experimentieren immer mehr Unternehmen mit flacheren Hierarchien. Das finden viele Mitarbeiter gut. Aber ist die neue Arbeitswelt nur bunt und voller Chancen oder gibt es auch Risiken und Nachteile? Henning Wolf sprach dazu mit Björn Krings, Gewerkschaftssekretär von ver.di in Hamburg für den Bereich Presse und Grundsatz. Das Interview führte Henning Wolf

Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de

PARTNER & FRIENDS FROM THE LAST **10** YEARS

Congratulations on ten good years. Keep helping people!

RON JEFFRIES



I'm looking forward to the next 10 years as it-Agile continues to expand everyone's ideas about what it means to excel as a service company, as this group of leaders experiment with new ways of organizing, learn along the way, and create "best jobs ever" for their staff and customers.

DIANA LARSEN



Happy Anniversary, it-Agile. Thank you for your work in spreading good ideas and pushing them forward. I can't wait to see what you've accomplished after twenty years.

KENT BECK



10 Jahre unkonventionell, experimentierfreudig, professionell, reflektiert, kommunikativ, neugierig, überraschend, gemeinschaftlich, veränderungsbereit, wert-voll – kurz: 10 Jahre echt agil. Herzlichen Glückwunsch, it-agile!

HOLGER KOSCHEK



Congratulations on achieving your 10th anniversary! Being in business for up to three or four years is doable. Growing and maintaining a business over a decade is impressive. It means you have found your partners, clients, and your groove. My best wishes for another ten years!

JOHANNA ROTHMANN



it-agile ist seit 10 Jahren eine feste Größe in der deutschen agilen Community. Wir schätzen das Engagement von it-agile sehr, und bemerken immer wieder die Spuren von jetzigen und früheren Mitarbeitern. Deshalb wünschen wir it-agile viel Erfolg und die nötige Portion Glück für die nächsten 10 und noch viele weitere Jahre!

ANDREAS SCHLIEP UND PETER BECK
DasScrumTeam



I'd like to send warm wishes to our friends at it-agile from everyone at Lean Kanban Inc. it-agile are always a pleasure to work with and they have shown real leadership in the German market developing awareness and demand for Kanban and growing the Lean Kanban Central Europe conference into the biggest and most prestigious in the world. I wish them continued success for the next 10 years and hope we will continue to share with them.

DAVID J. ANDERSON





Safe-to-Fail-Experimente zur Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein komplexes Vorhaben, das sich nicht wasserfallartig detailliert vorab durchplanen und dann durchführen lässt. Stattdessen erfordert Organisationsentwicklung agile Verfahren wie Scrum oder Kanban mit kurzen Inspect&Adapt-Zyklen. Nicht einmal für kleine Veränderungen kann sicher vorausgesagt werden, welche Effekte eintreten werden. Folglich kann man auch nicht sicher sein, dass man die Veränderung überhaupt noch wünscht, wenn man die Effekte gesehen hat. Das Denken in Experimenten hilft, mit dieser Situation umzugehen. Dieser Artikel zeigt, wie Organisationsentwicklung mit Hilfe von Safe-to-Fail-Experimenten stattfinden kann und was dabei zu beachten ist. Von Stefan Rook

Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



Wie wir lernten unser Gehalt selbst zu finden

Gehälter festzulegen ist eine große Herausforderung. Klassischerweise schlagen sich damit Manager herum. Das war uns bei it-agile als demokratisches Unternehmen aber irgendwann nicht mehr ausreichend. Transparent waren unsere Gehälter von Anfang an, aber wir suchten nach einem Weg, wie Kollegen gegenseitig ihre Gehälter beurteilen können. Und wir wurden fündig. Von Sven Günther

Den kompletten Artikel lesen Sie in der Sonderausgabe 2015 der agile review. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de

NEU



Die agile review gibt es jetzt im Abo!

ab 20 € im Jahr (3 Ausgaben)



Agile Erfahrung
der Kollegen von
it-agile

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

Erfolgslieferanten

**Agile
Organisations-
entwicklung**

**Scrum und
Kanban
einführen**

**Coaching, Scrum,
Master, Product
Owner, Schulungen**

**Agile
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen
und technisches
Coaching**