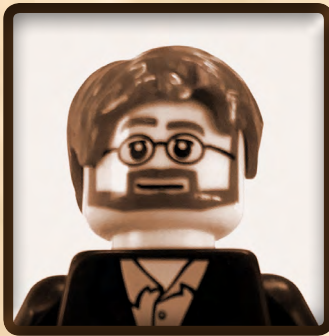


Die agile review -  
bequem  
in Abo  
erhältlich!  
**LESEPROBE**

# LEADERS WANTED



Teams brauchen  
Führung

Interviews mit  
Stephen Bungay und  
Jurgen Appelo

Agile Transition

# LEAN OR AGILE



## editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

mit Hilfe von statistischem Management zeigte Frederick W. Taylor Ende des 19., Anfang des 20. Jahrhunderts, wie man 50 Meter Stahl pro Minute bearbeiten konnte – der Standard in der Industrie lag damals bei neun Metern pro Minute. Das heutige Management-Verständnis beruht zu einem Großteil auf dieser Pionier-Arbeit von Taylor. Im 21. Jahrhundert kristallisiert sich immer mehr heraus, dass Taylors Management-Ansatz überholt ist und sich in immer komplexeren Umgebungen die Rolle des Managements als Vordenker hin zu einem Verständnis von Management als Führung und Leadership entwickelt. Doch was bedeutet das konkret?

Diese Fragen waren für uns Grund genug, uns eine ganze Sonderausgabe mit dem Thema Leadership zu beschäftigen. Agile Softwareentwicklung setzt stark auf teambasierte Arbeit. Richard Hackman hat dazu viele Forschungen bei Teams betrieben, die in ihrer Arbeit wenig von Führungskräften unterbrochen werden können: Crews an Board eines Flugzeugs. Die kritischsten Faktoren aus Hackmans Arbeit, die bei der Führung von Teams eine Rolle spielen, stellt Markus Gärtner ab Seite 4 vor.

Unser Kollege Wolf-Gideon Bleek beschreibt mit Holger Tewis zusammen ab Seite 34, wie ihnen das Kotter-Modell bei einer gemeinsamen agilen Transformation vor einigen Jahren geholfen hat.

Arne Roock hat Stephen Bungay zum Thema Führung, Autonomie von Mitarbeitern und einem situationsgerechten Führungsstil befragt. Das Interview finden Sie ab Seite 8. Außerdem haben wir Management 3.0-Guru Jurgen Appelo interviewt. Henning Wolf spricht ab Seite 46 mit Appelo darüber, warum Delegation gerade als Manager wichtig ist und zu mehr Einfluss führen kann. Außerdem hat Nadine Wolf ab Seite 62 eine unserer „Führungskräfte“ bei it-agile interviewt: Sie spricht mit Stefan Roock über seine Rolle als Geschäftsführer in einer agilen Organisation. Natürlich haben wir auch wieder viel gelesen. Unsere Buchtipps rund um das Thema Leadership und Management finden Sie ab Seite 30.

Die richtige Zielsetzung ist auch in einem agilen Unternehmen wichtig. Stefan Roock hat sich mit der Arbeit von Peter Drucker zur Unternehmenssteuerung mit Zielen befasst und stellt ab Seite 52 vor, wie dieser Ansatz ursprünglich von Peter Drucker angelegt war und wie Objectives and Key Results als moderne Variante von Druckers Originalansatz funktionieren.

Ab Seite 24 stellt Sven Günther wichtige Module aus dem Enterprise Services Planning von David Anderson vor. Die Elemente im Enterprise Services Planning sind dabei so ausgelegt, dass Dienstleistungen in Organisationen evolutionär marktgerecht zugeschnitten werden können.

Wir wünschen viel Erfolg beim Lesen!

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

# INHALT

4

## Teams brauchen Führung

Basierend auf den Forschungsarbeiten von Richard Hackman beschreibt Markus Gärtner, welche Art von Führung agile Teams benötigen.



8

## Effektive Führungskräfte richten sich nach den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter

Interview mit Stephen Bungay

Arne Roock spricht mit Stephen Bungay darüber, wie viel Autonomie für ein Team gut ist und auf welche Art und Weise Führungskräfte ihren Führungsstil situationsgerecht einbringen sollte.

24

## Enterprise Services Planning

Sven Günther beschreibt ein paar wichtige Module aus dem Enterprise Services Planning, um Services in Organisationen marktgerechter zuzuschneiden.



30

## Buchtipps



# LEADERS WANTED



Henning Wolf hat Jurgen Appelo zu Management 3.0 und Delegation interviewt. Jurgen beschreibt, wie mehr Delegation zu mehr Einfluss von Managern führen kann basierend auf seinen persönlichen Erfahrungen als Manager.



## Agile Transformation

Wolf-Gideon Bleek und Holger Tewis beschreiben ihre Erfahrungen mit einer agilen Transformation in einem großen Software-Haus und wie ihnen das Kotter Change Modell dabei geholfen hat.

34

## Management ist zu wichtig, um es nur den Managern zu überlassen

Interview mit Jurgen Appelo

46

## Unternehmenssteuerung mit Zielen – MbO und OKR

Stefan Rook beschreibt, wie Peter Drucker Management by Objectives ursprünglich vorgesehen hatte.

52

## Auf einen Kaffee mit...

Nadine Wolf hat unseren Kollegen Stefan Rook bei einem Kaffee ausgefragt.

62

## Impressum

33

„Effektive Führungskräfte  
richten sich nach den  
Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter.“



## An einem trüben Tag im Mai spricht Arne Rook mit Stephen Bungay über die Executive's Trinity, was gute Führungskräfte auszeichnet sowie die Balance zwischen Alignment und Autonomie. Von Arne Rook

Herzlich willkommen in Hamburg an diesem extrem regnerischen Tag.

Ich freue mich, hier zu sein. Um ehrlich zu sein, fühlt es sich genau wie zu Hause an, wenn ich mir den grauen Himmel und den Regen so ansehe (lacht).

Wir haben unser erstes Interview vor ziemlich genau fünf Jahren geführt [1]. Und so kam die Idee auf, ein weiteres Interview zu machen, um etwas mehr in die Tiefe zu gehen und über weitere Themen zu sprechen.

Meine erste Frage bezieht sich auf die Keynote, die du auf der Konferenz Lean Kanban Central Europe 2013 [2] gehalten hast. Dort hast du über die Executive's Trinity gesprochen. Kannst du bitte umreißen, was sich dahinter verbirgt? Die Unterscheidung zwischen Management und Leadership ist schon alt und wurde viel diskutiert. Wenn man vor 50 Jahren ein beliebiges Buch aus dem Schrank gezogen hat, in dem es darum ging, wie man eine Firma führt, dann konnte man sicher sein, dass es das Wort Management im Titel hatte. Dies änderte sich jedoch als 1977 ein Artikel im Harvard Business Review (HBR) erschien, der den Titel trug: „Leaders and Managers. Are they different?“ [3] Dieser Artikel entwickelte sich zu einem der populärsten HBR-Artikel überhaupt. Und natürlich lautete eine Schlussfolgerung aus dem Artikel: Ja, Management und Leadership sind unterschiedlich, es handelt sich sogar um unterschiedliche Arten von Menschen. Manager sind demnach soziale Menschen, die ihren Job darin verstehen, mit allen möglichen Leuten in der Firma zu sprechen und Dinge zu organisieren, damit es vorangeht. Leader

hingegen sind markante Typen, die polarisieren und Emotionen hervorrufen. Mitarbeiter lieben sie oder hassen sie, was sie dazu veranlasst, ihnen entweder zu folgen oder sie zurückzuweisen. Die Idee hinter dem Artikel war, dass man in ruhigen Zeiten mit Managern durchkommt, aber dass man in turbulenten Zeiten Leader braucht, um die Mitarbeiter zu inspirieren.

Heutzutage wird Management meistens als etwas Langweiliges angesehen oder sogar als Hindernis. Somit lautet die Schlussfolgerung, dass wir nur noch Leader benötigen würden. Also gibt es inzwischen unzählige Seminare und Bücher zum Thema Leadership.

Ich finde die Bewertung hinter alledem fragwürdig. Und ich bin insbesondere der Meinung, dass diese Zweiteilung unvollständig ist. In der Welt des Militärs kennen wir auch die Unterscheidung zwischen Management und Leadership, und sie ist ganz klar definiert: Management hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die richtigen Dinge zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Bei Leadership hingegen geht es darum, Menschen zu motivieren, sodass sie ihre Aufgaben erledigen können.

**Heutzutage wird Management meistens als etwas Langweiliges angesehen, oder sogar als Hindernis.**

Aber es geht auch darum, Teams und Individuen aufzubauen und zu entwickeln. Allerdings kennt das Militär noch eine dritte Größe, die *Command* genannt wird und sich deutlich von den beiden anderen unterscheidet. ►

Die primäre Aufgabe besteht darin, die Richtung vorzugeben. Es handelt sich gleichermaßen um eine Befugnis, eine Verantwortung und eine Verpflichtung. Die Idee ist, dass jemandem Ressourcen und Menschen für eine bestimmte Zeit anvertraut werden. Und diese Person ist nun dafür verantwortlich, sie in die richtige Richtung zu führen, sodass die Ziele erfüllt werden können, die von Anderen festgelegt wurden.

Bei Management handelt es sich um eine logistische Aufgabe, es geht um physikalische Dinge; bei Leadership geht es um zwischenmenschliche Beziehungen, Emotionen und Motivation; und Command ist vor allem eine konzeptionelle Aufgabe. Hier geht es darum, die Situation einzuschätzen, die richtigen Schlussfolgerungen aus sich ständig ändernden, mehrdeutigen Informationen zu ziehen und dann eine Strategie zu entwickeln. Und diese Strategie muss nicht nur entwickelt und vermittelt werden. Darüber hinaus müssen Teams und die Organisation als Ganze so gestaltet werden, dass sie in der Lage sind, diese Strategie auch umzusetzen. Man kann leicht erkennen, dass jeweils sehr unterschiedliche Fähigkeiten gefragt sind. Und solange man sich die Unterschiede zwischen diesen drei Bereichen nicht klar macht, wird man wahrscheinlich recht fragwürdige Personalentscheidungen treffen.

Die Fähigkeit des Command oder *Directing*, wie ich es nenne, benötigt man erst recht spät in seiner Karriere. Man kann also immer weiter aufsteigen, wenn man über ausgezeichnete Fähigkeiten im Bereich Leadership oder Management verfügt. Vertriebsleiter sind oft gute Leader, und Finanzvorstände sind oft ausgezeichnete Manager. Aber wenn man dann nach ganz oben gelangt, wird plötzlich *Directing* von einem verlangt, aber niemand kann das klar formulieren. Also findet man Leute in diesen Positionen, die sich immer noch im Leadership-Modus befinden. Sie stürzen dann mit ihrer wilden Entschlossenheit die Firma sehr schnell in den Abgrund. Denn sie

schaffen es nicht, in den *Directing*-Modus zu wechseln. Wenn man sich einmal die Bevölkerung ansieht, dann wird man feststellen, dass unterschiedliche Menschen mehr oder weniger starke Neigungen zu den drei Bereichen haben. Aber jemanden zu finden, der gleich gut auf allen drei Gebieten ist, ist extrem unwahrscheinlich. Wir sprechen hier von den Napoleons und Caesars dieser Welt, und davon gibt es nicht viele. Weil eine Organisation aber alles drei benötigt, um erfolgreich zu sein, folgt daraus, dass wir ein Führungsteam brauchen mit einer Kombination aus Menschen, die Stärken in allen drei Bereichen haben. So erhalten wir dann ein Team aus Top-Managern, in dem beispielsweise der CEO ein guter Director ist, der CFO ein guter Manager und der COO ein guter Leader. Und natürlich muss man sich das als ein Mengendiagramm vorstellen, in dem es Überlappungen gibt.

Wenn diese drei nun gut zusammenarbeiten und gegenseitig ihre Stärken und Schwächen anerkennen, dann

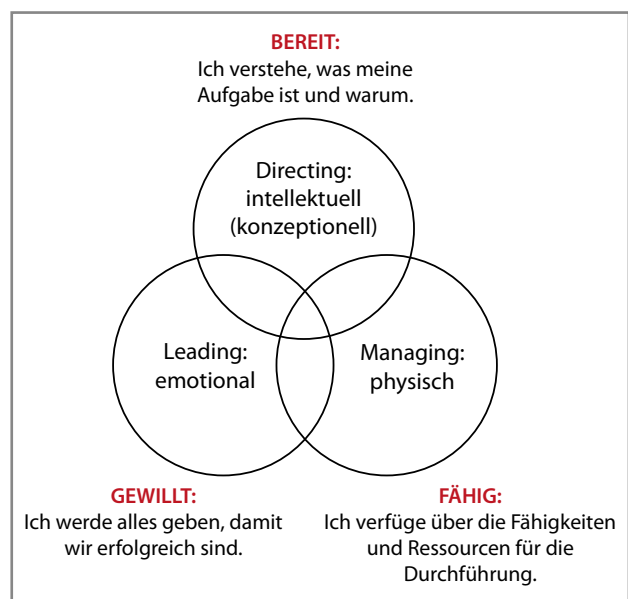


Abb. 1: Das Modell der Executive's Trinity beschreibt drei grundlegend unterschiedliche Führungstypen.

haben wir es mit einem Gewinnerteam zu tun. Sollte man jedoch darauf warten, dass man alles in einer Person findet, dann wird man versauern. Weiterhin ist es wichtig, sich zu jeder Zeit bewusst zu sein, in welchem Modus man sich gerade befindet. Ein guter Director wird an einem bestimmten Punkt sagen: „Jetzt ist es an der Zeit, all unsere Zweifel beiseite zu legen und loszulegen. Ja, es mag immer noch Bedenken geben, aber wir haben unsere Entscheidung getroffen, und nun geht es los.“ Danach muss jemand im Leadership-Modus übernehmen und die Leute mitreißen: „Okay Leute, so sieht unser Plan aus. Dies werden wir tun, und dies sind die Gründe, warum wir erfolgreich sein werden, wenn wir alle zusammenarbeiten.“ Und schließlich muss jemand im Management-Modus dafür sorgen, dass wir alles zur Verfügung haben, was wir benötigen. Und zwar genau dann, wenn wir es brauchen. Wenn das nicht passiert, werden wir gar nichts erreichen. Ohne gutes Management wird auch der brillianteste Plan in den Händen der motiviertesten und entschlossensten Mitarbeiter uns nicht weit bringen.

**Ohne gutes Management wird auch der brillianteste Plan in den Händen der motiviertesten und entschlossensten Mitarbeiter uns nicht weit bringen.**

Im Anschluss an deine Keynote gab es eine interessante Frage aus dem Publikum. Du sprichst in deinen Beispielen von Leuten wie Caesar, Napoleon, von Moltke, die alle männlich sind. Bedeutet dies, dass es keine großartigen weiblichen Führungskräfte gibt?

Nein, natürlich nicht. Dabei handelt es sich um historische Beispiele. Über Jahrhunderte hinweg waren die meisten Frauen dazu verdammt, zu Hause zu bleiben und Kinder groß zu ziehen. Natürlich gibt es einige Ausnahmen, von denen ich hier insbesondere Königin Luise von Preußen

erwähnen sollte. Sie war eine schillernde Ikone zu ihrer Zeit, fast könnte man sagen: Mrs. Thatcher in Lady Di's Körper. Sie bot Napoleon während der Friedensverhandlungen von Tilsit im Jahre 1807 die Stirn und hinterließ einen bleibenden Eindruck bei ihm. Viele Historiker würden mir sicher zustimmen, dass sie bis zu ihrem frühen Tod eine Leitfigur für ihr Volk war. Heinrich Kleist hat ihre Person in seinem wundervollen Sonett unsterblich gemacht: „Du bist der Stern, der voller Pracht erst flimmert.“

In der Geschäftswelt fallen mir auch einige große Frauen ein. Kate Swann zum Beispiel hat vor etwa zehn Jahren das Team angeführt, dem der Turnaround der Britischen Einzelhandelskette W H Smith gelungen ist. Sie vereinte gute Directing-Fähigkeiten und Leadership-Fähigkeiten in sich. Sie konnte also klar erkennen, was zu tun war. Und wenn sie von etwas überzeugt war, ließ sie sich durch nichts von ihrem Kurs abbringen und brachte die ganze Organisation dazu, ihr zu folgen.

Meiner Meinung nach beschreibt die Trinity etwas, das völlig unabhängig vom Geschlecht ist. Zumindest habe ich keinerlei Indizien dafür, dass Männer und Frauen sich im Hinblick auf die drei Dimensionen irgendwie unterscheiden würden. Betrachten wir jedoch Individuen, dann werden wir starke Unterschiede feststellen. Und ich finde diese individuellen Unterschiede viel wichtiger als irgendwelche Verallgemeinerungen in Bezug auf Geschlechter.

Meine nächste Frage zielt auf die Balance zwischen Autonomie und Alignment. In deinem Buch [4] beschreibst du ein Diagramm mit diesen beiden Größen als horizontale und vertikale Achse. Und du kommst zu der Schlussfolgerung, dass man umso mehr Autonomie gewähren kann, je mehr Alignment es in der Organisation gibt.

Ich vermute, dass viele deiner Kunden aus einer Welt des Top-Down-Management kommen und es dann darum geht, ►



den Mitarbeitern mehr Autonomie zu verschaffen. Ich habe allerdings auch schon Organisationen gesehen, in denen es meiner Meinung nach zu viel Autonomie und zu wenig Alignment gab. Woran kann man nun erkennen, ob die Balance stimmt? Und was tut man, wenn dies nicht der Fall ist?

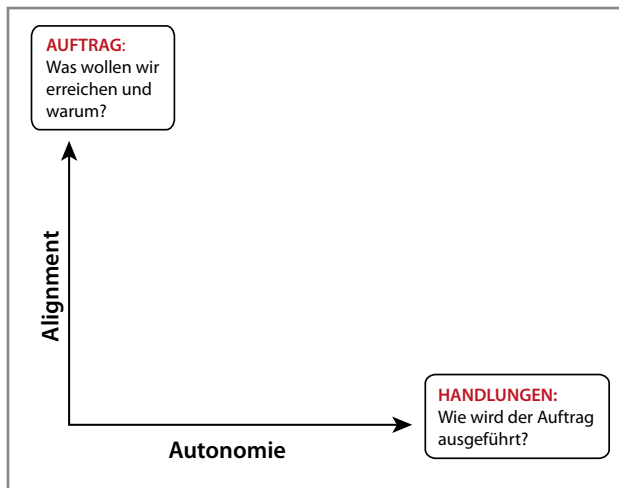


Abb. 2: Das Zusammenspiel von Alignment und Autonomie.

Für jeden Bereich des Diagramms lassen sich Beispiele finden. Tatsächlich habe ich gerade mit Kunden zusammengearbeitet, die ich im rechten, unteren Bereich einordnen würde: viel Autonomie, wenig Alignment. Solche Organisationen zeichnen sich oft dadurch aus, dass sie Verantwortung an beispielsweise Country-Manager übertragen, die sich dann kleine Fürstentümer aufbauen. Diese Situation lässt sich daran erkennen, dass man es mit immenser Komplexität zu tun hat, mit massiver Verschwendung, mit redundanten Systemen, und dass es so gut wie unmöglich ist, einheitliche Lösungen zu finden. Viele dieser Organisationen wurden durch die Globalisierung hinweggefegt, wie ich es mehrfach vor etwa 15 Jahren miterlebt habe. Mit dieser Art von Organisation kann man kein konsistentes Wertversprechen anbieten, das auf der ganzen Welt gilt. Als Ausweg bleibt nur, zeitweise etwas von der

Autonomie wieder wegzunehmen. In einem Fall haben wir das Diagramm genommen und eine Kurve eingezeichnet, die hoch in die rechte Ecke führt, zu mehr Alignment also, dabei aber zunächst einen großen Bogen in Richtung weniger Autonomie machte.

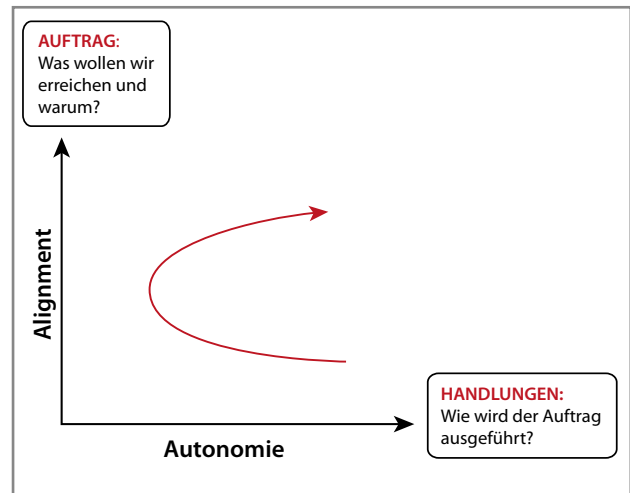


Abb. 3: Manchmal kann es nötig werden, Autonomie vorübergehend einzuschränken, um mehr Alignment zu erzielen.

Die Peripherie war natürlich gar nicht erfreut darüber und hat sich lautstark über dieses „tyrannische“ Vorgehen beschwert. Wir haben ihnen dann unser Vorhaben erklärt: „Ja, wir nehmen euch Macht weg, aber wir tun es aus gutem Grund. Und wir beabsichtigen, euch diese Macht zurückzugeben. Aber erst, nachdem wir ein globales IT-System aufgebaut haben mit niedrigen Kosten, das für uns leicht wartbar ist. Und nachdem wir unsere Produkte auf einheitliche Technologien umgestellt haben, die wir dann für alle unsere Kunden verwenden. Ihr werdet somit eine viel schlankere, leistungsfähigere Organisation haben, für die ihr dann wieder die Kontrolle übernehmen werdet.“ Und so ist es dann auch geschehen.

Bei anderen Organisationen ist es genau wie du sagst: Hier müsste man den Mitarbeitern viel mehr Freiheiten

lassen, weil dort hochgebildete, erfahrene und talentierte Menschen behandelt werden, als wären sie eine Horde Affen. Das sieht man ziemlich häufig.

**Häufig werden hochgebildete, erfahrene und talentierte Menschen behandelt, als wären sie eine Horde Affen.**

Bezogen auf die beiden Achsen im Diagramm bin ich der Meinung, dass man gar nicht genug Alignment haben kann. Unter Alignment verstehe ich ein gemeinsames Verständnis über den Kontext und darüber, was wir gemeinsam erreichen wollen. Es geht also nicht um Top-Down-Management. Das ist tatsächlich kein besonders guter Weg, um Alignment herzustellen. Was zählt, ist ein gemeinsames Verständnis und dass wir in der Lage sind, gegenseitig klare Zusagen zu machen und diese einzuhalten. Es macht Sinn, zuerst Alignment von oben nach unten in der Hierarchie anzustreben. Aber man braucht zusätzlich auch horizontales Alignment zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams. Und das ist in der Regel noch schwieriger herzustellen. Außerdem benötigen wir Alignment in unseren Netzwerken, denn wir sind ja von der Mitarbeit von Leuten außerhalb der Organisation abhängig (z. B. Zulieferer), wenn wir unsere Arbeit erledigen wollen. Alignment muss sich also nicht nur von oben nach unten durchziehen, sondern durch die ganze Organisation hindurch und sogar drum herum. Das alles ist schwierig zu bewerkstelligen, aber wenn man es nicht hinbekommt, driftet die Organisation auseinander.

**Top-Down-Management ist kein besonders guter Weg, um Alignment herzustellen.**

Kann man Mitarbeitern denn zu viel Autonomie geben?

Ja, wenn man ihnen Aufgaben überträgt, die sie sich nicht zutrauen, und wenn man sie zu weit aus ihrer Komfortzone heraus befördert. Nach der Komfortzone kommt zwar die Lernzone, aber danach beginnt ein Bereich, der Panikzone genannt wird. Und wenn man dies tut, wird man in

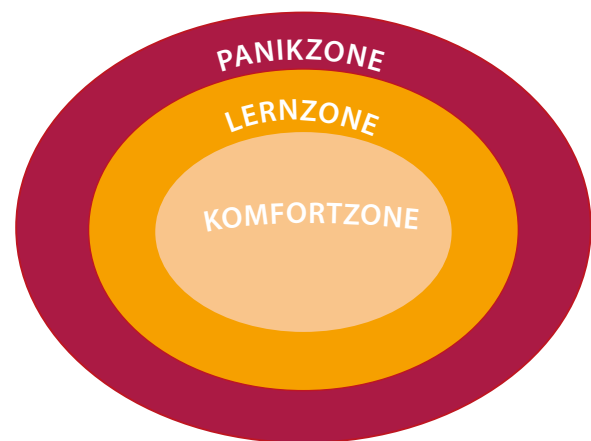


Abb. 4: Vorgesetzte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter regelmäßig aus der Komfortzone in die Lernzone zu bringen – aber nicht darüber hinaus.

der Tat Leute in Panik versetzen und Chaos in der Organisation erzeugen. Dann wird man feststellen, dass man es mit der Autonomie zu weit getrieben hat. Tatsächlich gibt es Studien aus dem militärischen Bereich, die zeigen, wie Leute, die in Auftragstaktik ausgebildet waren, die Kontrolle erhöht haben, sobald die Kompetenz ihrer Soldaten gesunken war. Dazu war es gekommen, nachdem es viele Opfer gegeben hatte. Wir haben es also mit Leuten zu tun, die große Befürworter von Handlungsfreiheit sind. Aber wenn ihr Team zu 70% aus unerfahrenen Rekruten besteht, dann funktioniert das einfach nicht mehr. Eine ähnliche Situation finden wir heute in einigen Firmen, insbesondere in solchen, die sehr schnell wachsen. Dort werden in kurzer Zeit immer mehr neue Mitarbeiter eingestellt, die alle wirklich gut sind und viel Potenzial aufweisen. Aber sie sind nicht wirklich erfahren. Wenn man ►

das ganze Konzept von Auftragstaktik als eine Art Mode ansieht, der man jetzt unbedingt folgen muss, dann läuft man Gefahr, zu viel von seinen Leuten zu verlangen und ihnen zu wenig Richtung und Klarheit zu geben. Und man zieht dann die Grenzen zu eng oder zu weit. Aber es geht nicht um irgendeine Modeerscheinung. Es geht darum, eine Organisation zu gestalten, die eine klare Richtung vorgibt und in einer unberechenbaren Umwelt erfolgreich sein kann - und dabei die eigene Leistungsfähigkeit angemessen berücksichtigt. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass wir mit sehr kompetenten Menschen zusammenarbeiten.

Als wir uns das letzte Mal getroffen haben, hatten wir einige interessante Gespräche über die Ausbildung von jungen Managern. Was ist dein wichtigster Rat für jemanden, der beispielsweise im Alter von 30 Jahren das erste Mal eine Führungsposition übernimmt?

Das Wichtigste ist, sich selbst bewusst darüber zu sein, wo man in Bezug zur Trinity steht. Und daraus folgt dann die Frage: „Wie muss ich meinen natürlichen Stil anpassen, damit ich meinen Mitarbeitern das geben kann, was sie benötigen?“ Der Führungsstil sollte nicht der persönliche Stil eines Managers sein, sondern der Stil, der benötigt wird, um meine Leute weiterzuentwickeln: ausreichend Richtung vorgeben, aber nicht zu viel; zu ausreichend Selbstbewusstsein verhelfen, aber nicht zu viel.

Effektive Führungskräfte richten sich nach den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter. Und trotzdem hört man immer wieder: „Ich bin nun mal ein sehr praktischer Typ.“ Oder: „Ich interessiere mich nur für das große Ganze.“ Aber wenn man nur einen einzigen Führungsstil hat, dann hat man ein Problem. Denn als Führungskraft ist man dafür verantwortlich, seinen Leuten zu geben, was sie brauchen. Und wenn man das nur teilweise kann, dann muss man sich Unterstützung holen. Man sollte sich als Teil eines Teams verstehen, nicht als Superheld, der al-

les alleine machen könnte. Superhelden sind einfach zu selten, und es lauern zu viele Stolperfallen, in die man tappen kann.

Wenn ich mit Leuten über deine Ideen spreche, dann kommt natürlich immer wieder die Sprache darauf, wie schrecklich Kriege sind. Als du nach deiner Keynote gesagt hast, die Menschen sollten es besser wissen, als sich gegenseitig die Köpfe einzuschlagen, war ich schon etwas erleichtert. Warum ist es dennoch interessant, sich mit der Geschichte von Krieg und Militär zu beschäftigen?

Je mehr ich mich mit Militärgeschichte beschäftige habe, umso mehr habe ich mich in die Richtung eines Pazifisten entwickelt. Tatsächlich glaube ich, dass es sehr wenige menschliche Probleme gibt, die sich mit organisierter Gewalt lösen lassen. Was mich interessiert, sind auch nicht in erster Linie die Schlachten, sondern Armeen. Wonach ich Ausschau halte, sind Organisationsformen und Organisationsprinzipien, die sich aus der militärischen Welt in die Geschäftswelt übertragen lassen, um die Herausforderungen im Umgang mit einer halb-chaotischen Umwelt zu meistern. Und Gott sei Dank geht das ohne Kämpfe vonstatten.

Meine Abschlussfrage zielt auf dein letztes Buch, das 2010 veröffentlicht wurde, also vor beinahe sieben Jahren...

Ich weiß schon, was du fragen willst! Wovon wird das nächste Buch handeln? Und was hast du die ganze Zeit über getrieben, du fauler Mistkerl (lacht)? Also im Moment arbeite ich zusammen mit einigen Kollegen an einem Thema, das sozusagen meinem letzten Buch vorausgeht. Damals habe ich mich ja der Frage gewidmet, wie man eine Strategie am besten umsetzt. Jetzt geht es darum, wie man eine Strategie überhaupt erst mal entwickelt. Und was ist heutzutage überhaupt eine Strategie, wenn wir es mit so viel Ungewissheit zu tun haben? Unser Projekt heißt „Strategie und Ungewissheit“. Aber das

ist kein guter Buchtitel, denn Strategien wurden schon immer unter der Bedingung von Ungewissheit entwickelt. Heutzutage hat dies jedoch solche Ausmaße angenommen, dass übermäßig ausführliche Modelle unangemessen sind, um Strategien zu entwickeln.

Das Buch ist noch lange nicht fertig, aber wenn es erscheint, wird es davon handeln, wie wir unser Mindset ändern müssen, also die Art, wie wir über Ungewissheit denken. Und anstatt zu versuchen, die ungewisse Umwelt zu kontrollieren, sollten wir lieber Nutzen aus dieser Ungewissheit ziehen. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Praktiken, die wir schon von Moltke kennen. Die interessante Frage ist nur, warum diese Praktiken nicht viel weiter verbreitet sind? Ich vermute, dies liegt daran, dass Kosten mit ihnen verbunden sind. In gewisser Hinsicht ist es einfacher, auf die alte Art weiterzumachen. Das funktioniert so lange, wie man sich keiner existenzieller Bedrohung gegenüber sieht. Und dann ist es in der Regel zu spät. Die Herausforderung besteht also darin, die Kosten zu reduzieren und die Hürden für die Einführung eines, wie ich sagen würde, klügeren Vorgehens herabzusetzen.

Okay, Stephen, vielen Dank für deine Zeit und genieße deinen Aufenthalt in Hamburg.

Ebenfalls danke! ■

## Referenzen

- [1] Stephen Bungay, „Ich fürchte, einige Führungskräfte halten sich für Gott“. Interview in der agile review 02/2012.
- [2] [www.leankanban.eu](http://www.leankanban.eu)
- [3] Abraham Zaleznik, „Managers and Leaders: Are they different?“ (1977), In Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- [4] Stephen Bungay „The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans (2010), Actions and Results“.

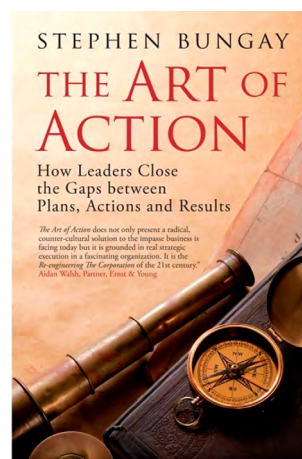
## STEPHEN BUNGAY



Nach seinem Studium in Oxford und Tübingen arbeitete Stephen insgesamt 17 Jahre lang bei der Boston Consulting Group. Dann trat er 2001 dem Ashridge Strategic Management Center bei, dessen Vorsitzender er heute ist. Er lehrt an verschiedenen Hochschulen, arbeitet als unabhängiger Berater und hält außerdem Vorträge.

Er hat sich lange Zeit mit Strategien beschäftigt – und wie sie sich umsetzen lassen. Die Ergebnisse seiner Überlegungen hat er in seinem Buch zusammengefasst, das 2010 bei Nicholas Brealey erschienen ist: *The Art of Action. How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results*. Das Buch wurde nominiert für die Auszeichnung „CMI Management Book of the Year 2011“. Seit 2004 ist Stephen außerdem regelmäßig an verschiedenen Fernsehsendungen beteiligt.

[www.stephenbungay.com](http://www.stephenbungay.com)





**XP**  
DAYS GERMANY

# XP Days Germany 2017

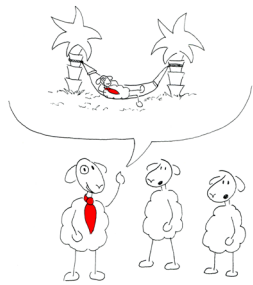
Die Mitmachkonferenz für  
Extreme ProgrammiererInnen

05. - 07.  
OKTOBER  
**2017**

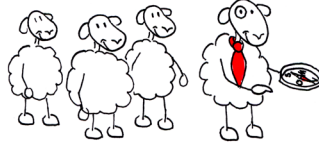
 **STUTT GART**

Mitmachen 2.0 - Jetzt einen Platz  
zum Mitmachen sichern

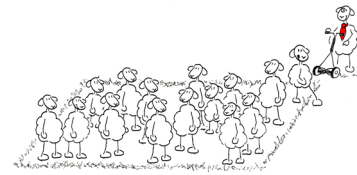
# The Art of Leadersheep



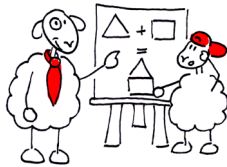
**CREATE A STRONG VISION**



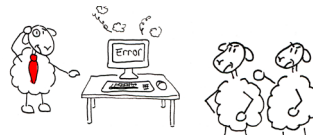
**SET THE DIRECTION**



**SET BOUNDARIES**



**BE A TEACHER**



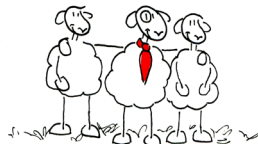
**ADMIT MISTAKES**



**HELP PEOPLE DEAL WITH FEAR**



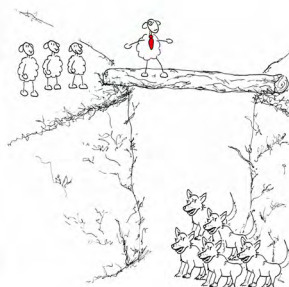
**FORGET CARROTS & STICKS**



**ENCOURAGE LEADERSHIP AT ALL LEVELS**



**BE PREPARED FOR A LONG JOURNEY**



**LEAD BY EXAMPLE**



**ADDRESS THE ELEPHANT IN THE ROOM**



**IMPROVE THE SYSTEM**

## Teams brauchen Führung

In agilen Unternehmen wird viel Wert auf teambasierte Arbeit gelegt. Doch welche Rolle kommt einer Führungskraft dabei zu? Wie können Vorgesetzte die Arbeit ihrer Teams optimal unterstützen, um die Ergebnisse zu erhalten, die das Unternehmen ultimativ weiterbringen? Basierend auf seinen Forschungen liefert Harvard-Professor J. Richard Hackman in seinem Buch *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* [1] Antworten auf diese Fragen. Von Markus Gärtner

**NEU!**

# Certified Agile Leader



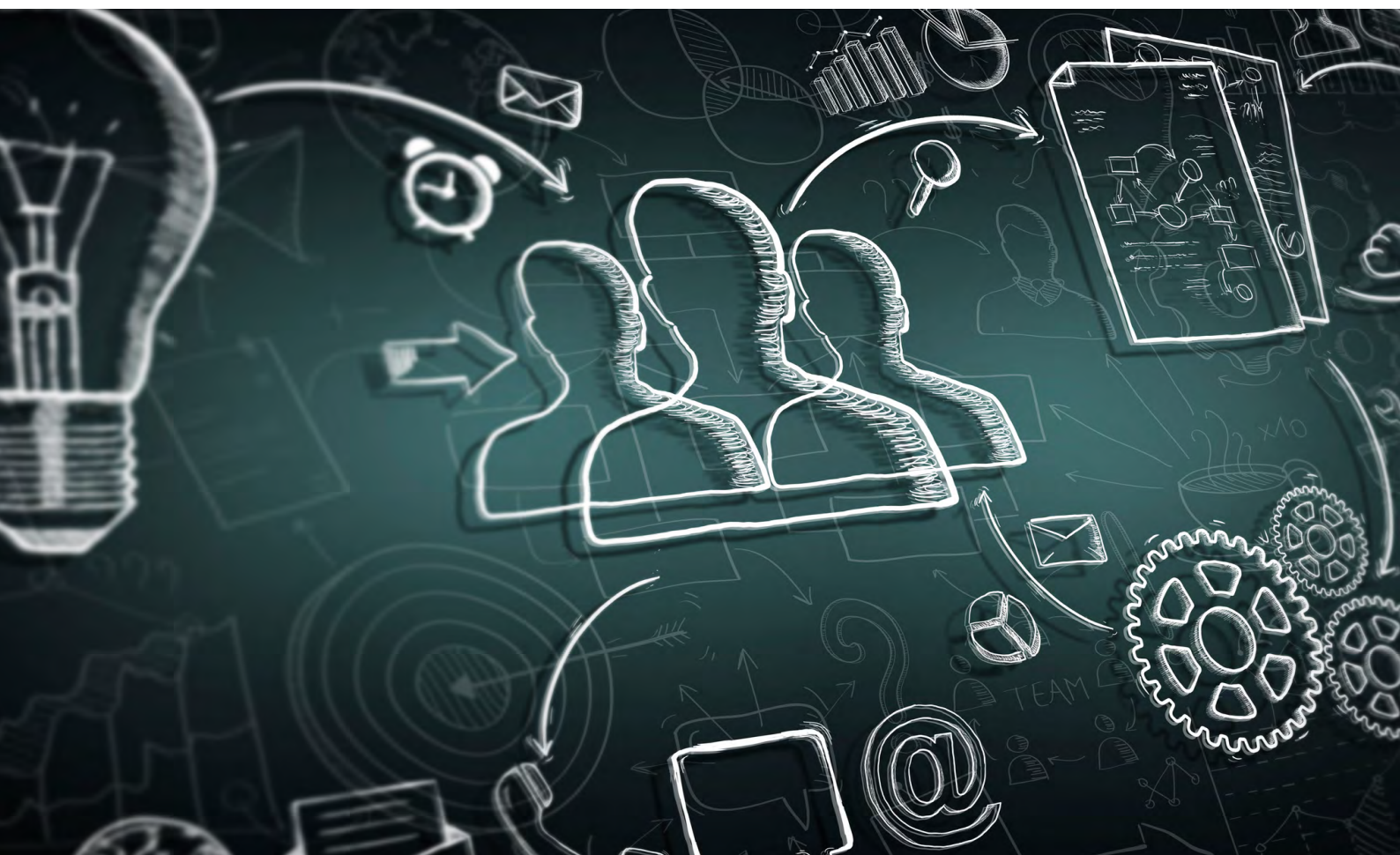
## Aus dem Inhalt:

- *Agiler Kontext und Basics*
- *Agile Leadership: Welche Interventionen stehen agilen Führungskräften zur Verfügung?*
- *Agile Organisation: Welche Organisationsformen sind für agile Entwicklung geeignet?*
- *Agiler Change: Mit welchen Mitteln kann eine Organisation agiler werden?*

*Mehr Infos und Termine unter [www.it-agile.de/cal](http://www.it-agile.de/cal)*

# Enterprise Services Planning

Enterprise Services Planning benutzt unter anderem Kanban und die Einordnung in verschiedene Geschäftsmodelle, um das Verhalten am Markt vorherzusagen und auf Veränderungen angemessen zu reagieren. Enterprise Services Planning erweitert damit Kanban bis auf die Ebene der Geschäftsfeldplanung und bietet dabei weitergehende Konzepte an, um Services in Unternehmen marktgerecht anzubieten. Von Sven Günther







# LKCE '17

## Hamburg

7. - 8. November

KONFERENZ  
EVENT  
WORKSHOPS

### SIMON WARDLEY

Forscher bei Leading Edge Forum mit Fokus auf Strategie auf industrieller und globaler Ebene.

Urheber der Wardley Maps.



### DAVID ANDERSON

Pionier der Kanban Methode und Enterprise Services Planning, einem System zum Management moderner Unternehmen in komplexen Umgebungen.



### SARA ÖHRVALL

Senior Beraterin und Mitbegründerin von Mindmill Network, einem internationalen Experten-Netzwerk, das Unternehmen bei der digitalen Transformation berät.

### LOCATION

Curio-Haus  
Rothenbaumchaussee 13  
D-20148 Hamburg



### KONTAKT

lkce@it-agile.de  
www.LKCE17.com

# Agile Transformation - Eine Expedition in acht Etappen

Die Autoren kennen sich schon seit dem Studium. Vor einigen Jahren trafen sie sich in einem großen Software entwickelnden Unternehmen wieder, das erste Mal in einem gemeinsamen Arbeitskontext. Beide brennen für agile Werte und Prozesse und sahen darin eine Lösung für existierende Probleme und eine bessere Grundlage für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Deswegen wollten sie an den Strukturen etwas ändern und orientierten sich an dem von John P. Kotter vorgeschlagenen Modell [3].

Dieser Artikel beschreibt ihre Erfahrungen. Wolf-Gideon Bleek, Holger Tewis



# Immer noch nicht genug?

Dann abonnieren Sie doch den **Newsletter** von it-agile!

it-agile Newsletter August 2017



**LKCE, Kombinationen, Der Norden Agil, Mittagswiesn, Agiler Tipp, Schiff des Monats**

Guten Tag,

liest du diese Zeilen schon nach deinem Urlaub oder steht der Sommerurlaub noch bevor? Ich bin Anfang August zum Bergwandern und Golfen mit meiner Frau in Osttirol unterwegs. Je nachdem, was bei dir zutrifft, wünsche ich dir eine schöne Urlaubszeit oder hoffe, dass du dich gut erholst hast.  
Im November steht wieder unsere Konferenz Lean Kanban Central Europe (LKCE) an, es gibt schon Keynote-Speaker, die Anmeldung ist schon möglich, du könntest dich aber auch noch mit einem Beitrag beteiligen, siehe dazu unten mehr.

Diese Themen findest du in diesem Newsletter:

- Lean Kanban Central Europe 2017 vom 7. bis 8. November in Hamburg
- Kombinieren und mehr als 25% sparen: Scrum Basics und Team Kanban Practitioner
- Der Norden Agil am 11. September zu Agilem Management
- Mittagswiesn am 2. Oktober im Schützen-Festzelt - Plätze zu verlosen
- Agiler Tipp: Review in Stationen
- Aktuelle Schulungstermine
- Schiff des Monats: Deepenschriewer II

Viel Spaß beim Lesen! Schreibe mir, wenn dir hier etwas fehlt.

Viele Grüße,  
Henning

P.S.: Was haben Geek & Poke, das gescheiterte Software-Projekt der Agentur für Arbeit und Dilbert gemeinsam? Beiträge zu diesen Themen erzeugten in der letzten Zeit die meiste Reichweite auf unserer Facebook-Seite.

informativ

aktuell

auf den Punkt

Schiff des Monats



## Management ist zu wichtig, um es nur den Managern zu überlassen

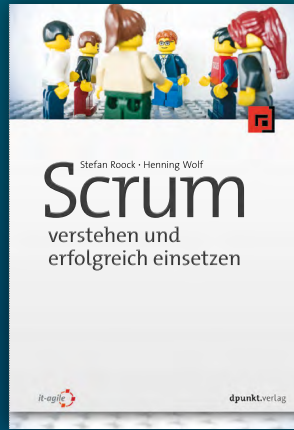
Eine der neueren Bewegungen im Management der letzten Jahre ist Management 3.0. Der Begriff und das Buch zur Idee stammen von Jurgen Appelo. Management 3.0 definiert mit Ideen, Praktiken und Spielen eine Sammlung von alternativen Ideen, wie Management betrieben werden kann.

Das Interview mit Jurgen Appelo führte Henning Wolf.



H. Wolf · R. v. Solingen · E. Rustenburg  
**Die Kraft von Scrum**  
 Inspiration zur revolutionärsten  
 Projektmanagementmethode

2014 · 156 Seiten · Broschur  
 € 19,90 (D) · ISBN 978-3-86490-164-5



S. Rook · H. Wolf  
**Scrum – verstehen und  
 erfolgreich einsetzen**

Kostenloses Openbook zu Scrum:  
[www.dpunkt.de/s/spm](http://www.dpunkt.de/s/spm)

2016 · 234 Seiten · Broschur  
 € 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-261-1

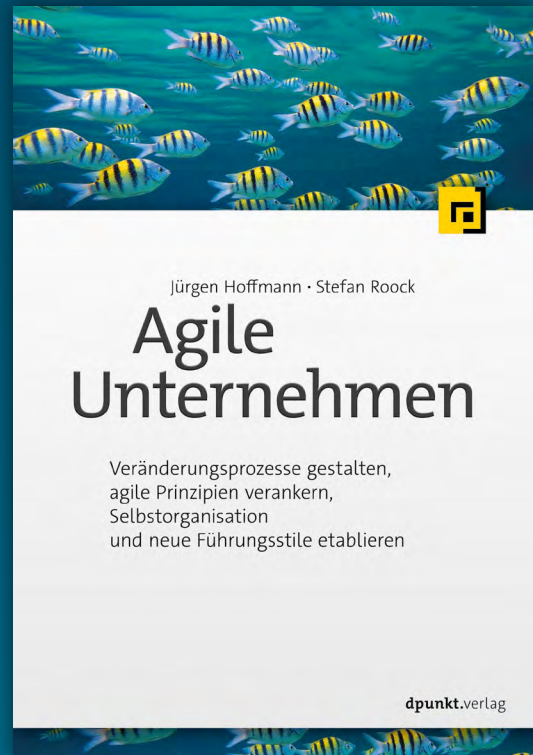


K. Schwaber · J. Sutherland  
**Software in 30 Tagen**  
 Wie Manager mit Scrum  
 Wettbewerbsvorteile für ihr  
 Unternehmen schaffen

2014 · 212 Seiten · Broschur  
 € 27,90 (D) · ISBN 978-3-86490-074-7

F.-U. Pieper · S. Rook  
**Agile Verträge**  
 Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung  
 für Projektverantwortliche

2017 · 168 Seiten · Broschur  
 € 26,90 (D) · ISBN 978-3-86490-400-4



J. Hoffmann · S. Rook  
**Agile Unternehmen**  
 Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern,  
 Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren

3. Quartal 2017 · ca. 250 Seiten · Broschur  
 ca. € 32,90 (D) · ISBN 978-3-86490-399-1

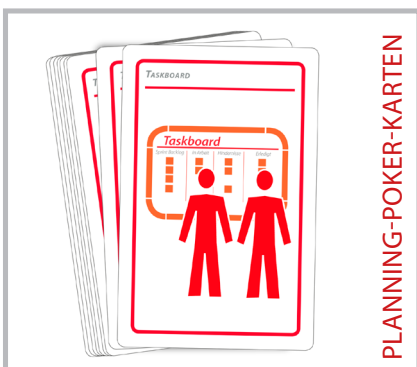


## Unternehmenssteuerung mit Zielen – MbO und OKR

Dezentrale Entscheidungen sind ein seit Langem diskutiertes Thema. Das Militär befasst sich damit seit Jahrhunderten, Unternehmen seit Jahrzehnten. Die Herausforderung besteht darin, dass bei dezentralen Entscheidungen kein Chaos entstehen darf: Es soll trotzdem Alignment hergestellt werden, d. h. alle ziehen an einem Strang. Peter Drucker schlug 1954 vor, Unternehmen durch Ergebnisziele zu steuern. Er nannte sein System dazu **Management by Objectives** (MbO). Dieses System sollte Alignment herstellen und gleichzeitig maximal dezentrale Entscheidungen ermöglichen. Während MbO in den letzten Jahrzehnten vor allem für Ernüchterung gesorgt hat, hat sich insbesondere in der IT eine MbO-Variante namens OKR (**Objectives and Key Results**) verbreitet. Dieser Artikel beschreibt die Grundideen von MbO und OKR und thematisiert neben den Vorteilen auch die Schwächen zielbasierter Unternehmenssteuerung. Von Stefan Rook



**Der Online-Shop für agiles Lernen und Lehren.**



auf einen kaffee mit...



## Auf einen Kaffee mit... ...Stefan Rook

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen befragt. Dabei sollen sowohl einzelne Kollegen vorgestellt als auch ein Blick hinter die Kulissen von it-agile gewährt werden. Nach dem Kaffee-Gespräch mit Andreas Havenstein in der letzten Ausgabe, gehen die Fragen dieses Mal an den Kollegen Stefan Rook.

Das Gespräch mit Stefan führte Nadine Wolf.





# Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)