

## Agile Unternehmen

Agilität, das neue Zauberwort der Beweglichkeit, was versucht man damit eigentlich zu erreichen? Begeisterte Kunden soll es geben. Dies war ja im Grunde der Ausgangspunkt des agilen Manifests vor vielen Jahren. Es ging gar nicht so sehr um die Ambition, die Arbeitsverhältnisse zu verändern. Es ging um schnellere Softwareauslieferung. Weg vom Zyklus langes Pflichtenheft von zu erfüllenden Aufgaben, dann kein Kontakt zwischen Kunde und Programmierern und dann ein für die Kunden überraschendes Ergebnis, das dann „nicht anderes ging“, oder „so sein musste“. Das in den Anfängen für den agilen Ansatz auch genutzte Wort „extreme Programming“ sollte hier Änderung schaffen.

Jürgen Hoffmann and Stefan Roock beschreiben sich als erfahrende Fahrtenleute im Bereich agile Arbeitsformen. Viele Jahre Erfahrung als Scrum Master, Product Owner und Teammitglied geben sie in ihrer Kurzbeschreibung zu Beginn des Buches an. Das Cover des Buches ziert ein Fischeschwarm, der in eine Richtung schwimmt. Ob dies Agilität in der Wirklichkeit beschreibt, wäre eine Frage an die Autoren.

Für die Kundenbegeisterung empfehlen sie das Modell von Baghai und Kollegen „The Alchemy of Growth“ (2000). Es unterscheidet drei so genannte „Innovations- und Wachstumshorizonte“ (S. 17), einen eher aktuellen Zeitraum mit dem laufenden Geschäft, in dem aktuell das Geld verdient wird, das zweite Jahr mit der Validierung von Optionen und danach der Schaffung der Optionen. Man kann es auch von hinten lesen. In Horizont drei werden Optionen geboren. Hier gilt es, neue Idee zu kreieren. In Horizont zwei werden sie dann konkret entwickelt, manchmal sogar mit Kannibalisierungsfür das Jetzige und in Horizont 1 werden sie in aktuelles Geschäft umgesetzt.

In ihren anschaulichen Darstellungen versuchen die Autoren das agile Arbeiten idealtypisch erst einmal rein auf das Zusammenwirken von Kundensystem und Entwicklungsteam zu konzentrieren. Alles dazwischen erscheint kontraproduktiv. Die Wertschöpfung wird zur Teamaufgabe. Dann beleuchten sie einige Kernbereiche von Unternehmensprozessen durch die Brille agiler Konzepte: Mitarbeiterführung, Organisationsentwicklung und Entscheidungsfindung, Neuere Ideen wie Konsent und der Advice-Prozess werden beschrieben.

Die Autoren beschreiben ausführlich den PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Zyklus, um ein Modell für das Experimentelle in einem Veränderungsprozess zu verdeutlichen. Dabei sei einzukalkulieren, dass der PDCA-Zyklus mehrfach zu durchlaufen sei. Es gelte eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu (S. 146) zu erreichen. Das Nordstern-Konzept von Toyota wird hier als Beispiel genannt.

Im Anhang werden noch einzelne Tools wie beispielsweise Design Thinking, Design Sprints. Lean Start ups und Minimal Value Products kurz charakterisiert.

Insgesamt stellen die Autoren ein Buch mit sehr vielen Empfehlungen für das projektmäßige, strukturierte Vorgehen vor. Der Schwerpunkt liegt auf Tools und wie sie den Anforderungen der Produktentwicklung, die im Erfahrungsbereich der Autoren zentral IT-Entwicklung betrifft, eingesetzt werden können.

Rezension zu:

Hoffmann, J. / Roock, S. (2018): Agile Unternehmen - Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren, Heidelberg: dpunkt.verlag