

## Einleitung

In diesem Buch geht es um das Transformieren von Organisationen. Genauer gesagt um die Umwandlung in eine agile Organisation. Und dabei geht es nicht um die Theorie zu dieser Art von Transformationen, sondern um die echte Praxis. Denn das ist es, was Sie in diesem Buch zu sehen bekommen. Agile Organisationen wissen, wie sie sich kontinuierlich in einer für den Moment optimalen Weise organisieren können. Sie können schnell auf Veränderungen des Marktes oder in der Gesellschaft reagieren.

Der Titel dieses Buches – *Agile Transformation* – könnte den Eindruck erwecken, dass es in erster Linie ein Buch über »Agilität« ist. Aber das ist es nicht. Vielmehr geht es in diesem Buch mehr um das Transformieren als um Agilität. Agilität ist nicht mehr (und nicht weniger) als eine Lösung, die in vielen Organisationen zu funktionieren scheint, um die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit zu gewährleisten. Dann ist es auch ganz logisch, dass viele Organisationen sich dafür entscheiden, agile Arbeit strukturell und ganzheitlich umzusetzen. Ehe man sich versieht, ist agiles Arbeiten zum Ziel geworden. Das ist aber nicht der Sinn davon, denn Agilität ist kein Selbstzweck, sondern nur ein Werkzeug, um Kunden besser zu helfen, mehr Wert zu liefern, bessere Produkte herzustellen, billigere Dienstleistungen anzubieten und so weiter. Um das schneller und flexibler tun zu können, ist eine Transformation erforderlich.

Wir (die Autoren) durften oft diese Art von Transformationen leiten und begleiten. Das erste Mal war es erschreckend. Was kommt auf uns zu? Wann macht man es richtig? Was kann man tun, wenn man es selbst auch nicht weiß? Dies sind alles Fragen, die wir uns gestellt hatten und die vor allem durch bloßes Anpacken beantwortet wurden. Aber ständig tauchten neue Fragen auf und andere Fragen kamen immer wieder hoch. Manchmal mit den gleichen Antworten, aber

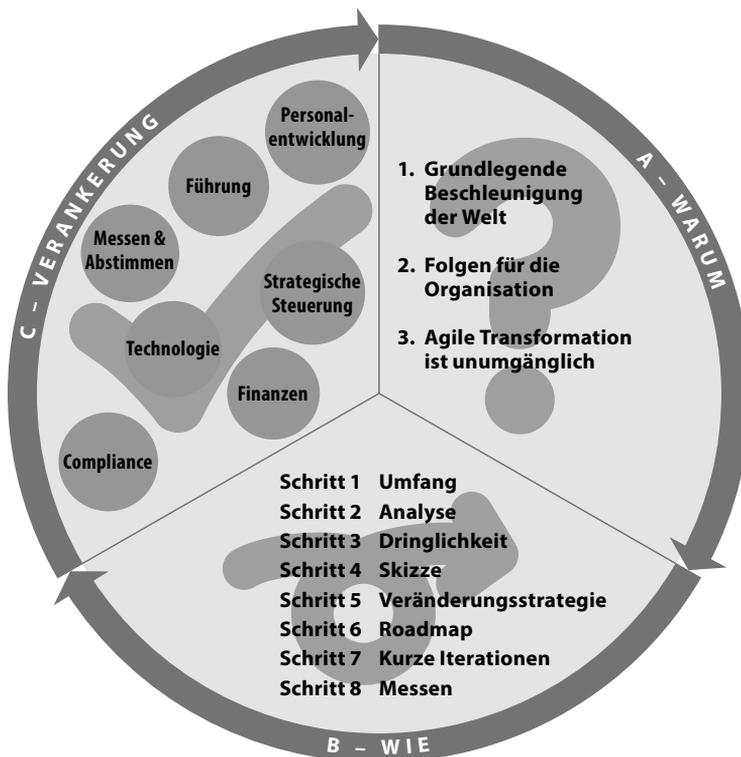
manchmal mit völlig unterschiedlichen. In der Zwischenzeit konnten wir Hunderten von Unternehmen bei ihren agilen Transformationen helfen. In den meisten Fällen erfolgreich, manchmal aber auch mit einem schlechteren Ergebnis als erhofft. Unsere Arbeit war regelmäßig strukturell und nachhaltig und gelegentlich nur flüchtig und vorübergehend. Meistens waren wir mit viel Freude, manchmal aber auch mit Kummer dabei. Auf jeden Fall haben wir und die Unternehmen, die sich auf die Reise begeben haben, immer aus jeder Transformation gelernt. Diese Erfahrungen und die immer wiederkehrenden Fragen zur Transformation bilden die Grundlage dieses Buches.

Das Ziel dieses Buches ist es, allen, die in der Praxis vor einer agilen Transformation stehen, so gut wie möglich zu helfen – vergleichbar mit einer Art Reiseführer für den Urlaub, der Tipps und Ratschläge gibt. Wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen, blättern Sie ihn durch und finden Ideen und mögliche Wege. Aber am Ende entscheiden Sie selbst, was Sie wie und wann tun. Schließlich ist es Ihr Urlaub, Ihre Reise und damit Ihre spezifische Transformation. Es wäre seltsam, wenn andere, die weiter entfernt sind, besser wüssten, was wann zu tun ist. Wir haben jedoch auch gelernt, dass es innerhalb einer Transformation eine Art logische Reihenfolge gibt. Normalerweise ist es ratsam, zuerst das eine zu tun, bevor man mit dem anderen beginnt. Dieses Wissen können Sie sich natürlich selbst erarbeiten, aber es könnte schneller gehen, wenn Sie eine solche Erfahrung von jemand anderem übernehmen. Dasselbe gilt für einen Reiseführer. Sie können im Urlaub auch alles selbst entdecken, aber das braucht mehr Zeit und die haben Sie oft nicht. Daher dieses Buch: ein Reisebegleiter für Ihre Reise während Ihrer agilen Transformation.

Wir haben dieses Buch mit einem Team von erfahrenen Transformationsberatern geschrieben. Erfahrung ist die Quelle des Wissens – nicht die wissenschaftliche Literatur, Blogs oder andere Arten von Fachpublikationen.

*Das Ziel dieses Buches ist es, allen, die in der Praxis vor einer agilen Transformation stehen, so gut wie möglich zu helfen – vergleichbar mit einer Art Reiseführer für den Urlaub, der Tipps und Ratschläge gibt.*

Diese lesen wir zwar, aber die wichtigste Quelle für dieses Buch ist unsere tägliche Praxis. Was haben wir gesehen und was hat für uns funktioniert? Obwohl jede Transformation anders ist, weil sie unterschiedliche Ziele verfolgt oder weil sie unterschiedliche Menschen oder Kunden betrifft, haben wir bemerkt, wie sich in diesem Prozess ein Ansatz herausgebildet hat. Kein Ansatz im Sinne eines Rezepts, dem man wörtlich und Schritt für Schritt folgen muss, sondern vielmehr ein Ansatz, der wiederkehrende Voraussetzungen, Prinzipien und Lektionen enthält. Es läuft darauf hinaus, dass jede Transformation ihren eigenen spezifischen Ansatz benötigt. Aber Sie können Ihren eigenen Ansatz auf eine mehr oder weniger festgelegte Art und Weise gestalten. Dieses Buch gibt Ihnen die Werkzeuge an die Hand, um Ihr eigenes »Rezept« zu erstellen.



## **TEIL A – Warum agil transformieren?**

In diesem ersten Teil geht es um das Warum von agilen Transformationen. Wir geben Beispiele für die Triebkräfte bestehender Organisationen, zeigen aber auch, dass die Umstellung auf Agilität eher eine Notwendigkeit als ein Nutzen ist. Dieser Teil kann Ihnen helfen, eine Koalition für die Transformation in Ihrer Organisation zu bilden. Er enthält die Argumente, um ins Handeln zu kommen; vor allem aber zeigt dieser Abschnitt, dass die Durchführung einer Transformation in jeder Organisation notwendig ist oder sein wird. Schließlich geht etwas Grundlegendes in unserer Gesellschaft vor sich, und das nicht nur vorübergehend. Es kommt von außen und dringt nach innen. Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet in der Außenwelt eine Beschleunigung statt, die es für Organisationen entscheidend macht, selbst schneller und beweglicher zu werden. Die Frage ist also nicht, ob Ihre Organisation eine Transformation braucht, sondern wann. Wie schnell wird sich Ihre Organisation verändern und wie rigoros werden Sie diese Veränderung angehen? Darum geht es im ersten Teil dieses Buches. Die Frage nach dem »Warum« in den Mittelpunkt zu rücken, erweist sich in der Praxis als entscheidend, denn nicht die agile Transformation an sich sichert den Erfolg, sondern die Motive und Ziele hinter dieser Transformation. Warum beginnen Sie mit der Transformation? Warum hier, warum wir, warum jetzt? Und wann ist unsere Transformation erfolgreich?

## **TEIL B – Wie führt man eine agile Transformation durch?**

In diesem zweiten Teil geht es darum, wie man eine agile Transformation in der Praxis strukturiert und durchführt. Er enthält einen Schritt-für-Schritt-Plan (acht Schritte), mit dem Sie das Rezept für Ihre Transformation entdecken werden. Jeder Schritt umfasst konkrete Maßnahmen und praktische Beispiele. Dieser Teil des Buches wird Ihnen helfen, herauszufinden, was für Ihre spezifische Transformation erforderlich ist, was Sie tun können und wie Sie direkt und konkret damit loslegen können. Dieser zweite Teil ist der Kern des Buches und macht es auch zu einem Buch über das »Wie«. Muss jeder dieser acht Schritte vollständig, genau und in dieser Reihenfolge durchlaufen werden? Nein, denn jede Transformation ist anders. Aber wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen, oder unsicher sind, dann ist dieser Teil ein treuer Reiseführer. Sie können ihn auch als Spiegel ihrer bisherigen Arbeit benutzen, denn Schritte zu überspringen bedeutet oft, eine Abkürzung zu nehmen. Und das kann riskant sein. Wollen Sie das? Ist es Ihnen bewusst? Sie können diesen Teil des Buches also als Inspiration

für die Erstellung eines Plans betrachten. Ihr eigener Plan wird sicherlich von dem von uns skizzierten Schritt-für-Schritt-Plan abweichen – aber dann bitte ganz bewusst.

### **TEIL C – Was sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?**

In diesem Teil wird die Einbettung einer agilen Transformation erörtert. Wir haben gelernt, dass eine Transformation nur dann wirklich erfolgreich sein wird, wenn sie in der Organisationsstruktur und -kultur richtig verankert ist. Dies bedeutet Veränderungen in Bereichen wie Personalentwicklung (HR), Führung, strategische Steuerung, Messen und Abstimmen, Finanzen, Compliance und Technologie. All dies sind Veränderungs- und Verankerungsthemen, bei denen wir in der Praxis immer wieder auf ähnliche Hindernisse stoßen. Teil B des Buches befasst sich mit dem »Wie« der Transformation, geht aber nicht auf diese spezifischen Verankerungsthemen ein. Daher gibt es diesen dritten Teil, in dem wir für diese Themen aufzeigen, worüber Sie in der Praxis nachdenken können und oft sogar nachdenken müssen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Inspiration beim Lesen von *Agile Transformation*. Sie können das Buch von vorne bis hinten lesen, aber auch als Nachschlagewerk verwenden. Benutzen Sie das Buch hauptsächlich, um Tipps und Ideen zu bekommen oder um nachzuschauen, ob Sie etwas übersehen haben. Verwenden Sie es also nicht als einen Schritt-für-Schritt-Plan, den Sie »einfach befolgen müssen«, sondern setzen Sie weiterhin Ihren gesunden Menschenverstand ein. Schauen Sie vor allem immer wieder von außerhalb Ihrer Organisation nach innen und achten Sie darauf, dass nicht der Gedanke in Ihnen aufkommt, Sie wüssten schon alles. Denn wenn wir eines während dieser mehr als hundert Transformationen gelernt haben, dann ist es das, dass jede Transformation anders ist und nie so wie erwartet verläuft!