Wie verkraftet eine hierarchische Unternehmensorganisation Agilität und Teams?

KORN AG

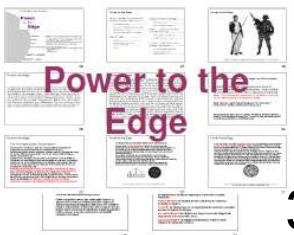
© www.korn.ch

1

2

7

8

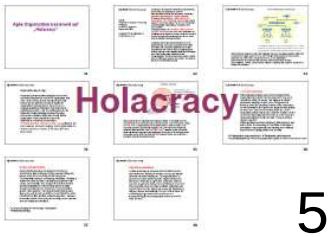


3

4

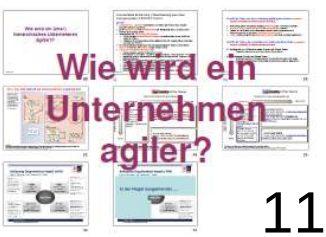
9

10



5

6



11

12

Das ägyptische Volk

Quelle: http://mitglied.multimania.de/aegypten6/Aegypten/Verwaltung_im_Alten_Aegypten.html

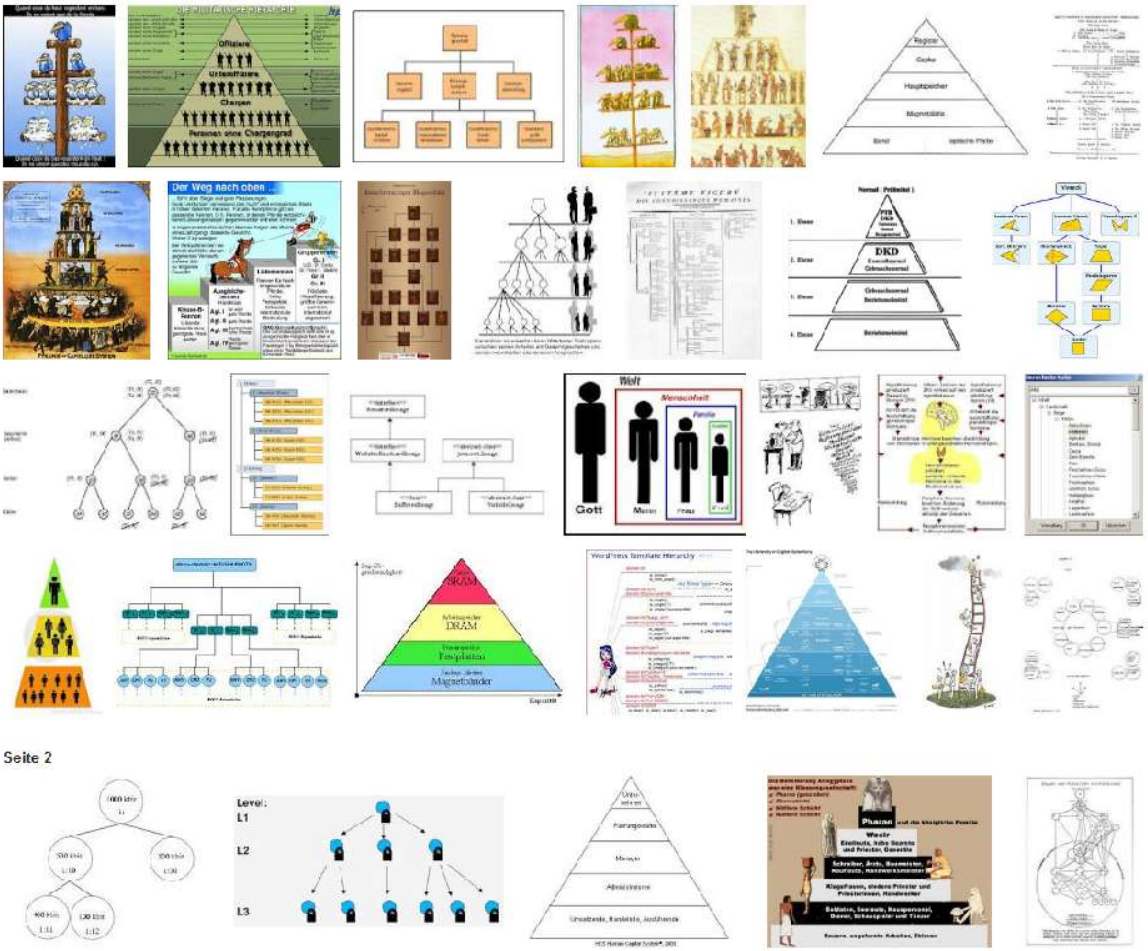
Die ägyptische Kultur war streng hierarchisch gegliedert.

Pharao (Hohes Haus): uneingeschränkter Herrscher, gilt als Gott auf Erden, verfügte über Land und Untertanen
Hohe Beamte: kommen oft aus dem Umkreis des Pharao bzw. sind mit ihm verwandt, waren straff organisiert, wurden mit Ländereien belohnt.
Aufgaben: Festschreiben der erreichten Nilhöhe, Einnahme/Verteilung der Einnahmen, Festsetzten der Steuern, Einsatz der Bauern und Sklaven zu öffentlichen Arbeiten
Priester: wie Beamte oft aus Umkreis/Familie des Pharao, großer Einfluss durch geistige Funktion und durch großen Reichtum
Aufgaben: Anbetung der Götter, Betreuung der Tempel, Bekleidung von staatlichen Ämtern
Schreiber: bildeten die Grundlage der Verwaltung, genossen hohes Ansehen wegen ihrer Bildung
Handwerker: In Ägypten waren die verschiedensten Handwerke bereits ausgebildet. Handwerker hatten keine besonderen Rechte, standen aber in der Gesellschaftspyramide über den Bauern.
Bauern: stellten die völlig rechtlose Masse der Bevölkerung, bewirtschafteten „Staatsland“, mussten einen Teil ihres Ertrages als Steuern abliefern, wurden während der Überschwemmungen zu öffentlichen Arbeiten herangezogen.
Sklaven: Gerne wird darüber hinweggesehen, dass es im Alten Ägypten immer eine große Zahl von Sklavinnen und Sklaven gegeben hat. Diese kamen durch eroberte Gebiete oder Kriegszüge ins Land und waren ganz und gar rechtlos - das Eigentum ihrer Besitzer. Mancher Sklave und manche Sklavin hat sich allerdings "hochdienen" können und konnte so höheres Ansehen gewinnen.

Quelle: http://mitglied.multimania.de/aegypten6/Aegypten/Verwaltung_im_Alten_Aegypten.html

Unser Bild von „Hierarchie“

(Google-Suche)



Gemäss Wikipedia (Auszug):

Als **Hierarchie** (gesprochen [hiraʳçi:] oder [hi̯eraʳçi:], altgr. ἱεραρχία hierarchia, zusammengesetzt aus ἱερός, hierós, **„heilig“** und ἀρχή, arché, **„Anfang, Führung, Herrschaft“**, daraus ab dem 17. Jahrhundert kirchenlateinisch hierarchia: „Rangordnung der Weihen“) bezeichnet man ein System von Elementen, die einander **über- bzw. untergeordnet** sind.

Gemäss http://wirtschaftslexikon.gabler.de (Auzug)

Die Hierarchie ist ein System der **Über-/ Unterordnung** zwischen organisatorischen Einheiten. Die Hierarchie stellt dabei das **grundlegende Ordnungssystem von Organisationen und sozialen Systemen** dar.

Die Hierarchie besitzt **Koordinationsfunktion, indem eine übergeordnete Stelle untergeordneten Stellen Anweisungen erteilt, die darauf gerichtet sind, den spezialisierten Aufgabenvollzug zielentsprechend auszurichten.**

Die Hierarchie der organisatorischen Entscheidungseinheiten dient der **arbeitsteiligen Lösung der komplexen Entscheidungsaufgabe** der Unternehmung. Durch horizontale (**Spezialisierung**) und vertikale (**Delegation**) Aufteilung dieses Gesamtentscheidungssystems werden hierarchisch geschichtete **Teilentscheidungsprobleme gewonnen** und den Entscheidungseinheiten zusammen mit den entsprechenden **Entscheidungskompetenzen übertragen**.

Die **Organisationsstruktur** bildet das **vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen** ab, das gemäß dem instrumentalen Organisationsbegriff als genereller Handlungsrahmen die arbeitsteilige **Erfüllung der permanenten Aufgaben** regelt. In der vertikalen Perspektive besteht das grundlegende Beschreibungsmerkmal einer Organisationsstruktur aus dem Grad der Delegation, in der horizontalen Perspektive v.a. durch die spezifische Ausrichtung der **durch Bereichsbildung voneinander abgegrenzten Kompetenzinhalte** der organisatorischen Einheiten.

Klassische Grundannahmen zu „Organisation“:

(Auszug aus http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation.html)

Der Begriff der Organisation ist abhängig von der jeweils zugrundegelegten organisationstheoretischen Herangehensweise. Hier (Wirtschaftslexikon) wird unter Organisation das **formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems** verstanden. **Informale Regelungen werden nicht betrachtet.** Derartige organisatorische Regelungen lassen sich in **zwei Klassen** einordnen:

Die **Art der Spezialisierung** fragt, wie eine Aufgabe am sinnvollsten **arbeitsteilig** erledigt werden kann. Mit der Spezialisierung wird eine **Erhöhung der Wirtschaftlichkeit** betrieblicher Prozesse und Vorgänge angestrebt.
Grundlegenden Formen der Arbeitsteilung / Spezialisierung:
1. Spezialisierung nach **Verrichtungen oder Funktionen**
2. Spezialisierung nach **Objekten**
3. Spezialisierung nach **Raum**

Die **Art der Koordination** fragt, wie **arbeitsteilige Prozesse effizient zu strukturieren** sind. Immer dort, wo es zur Arbeitsteilung kommt ist Koordination notwendig. Wo keine Spezialisierung vorliegt, ist auch Koordination entbehrlich.
Die gleichsam **natürliche Form der Koordination erfolgt durch Bildung einer Hierarchie:** Es wird eine Konstellation von Vorgesetzten und Mitarbeitern geschaffen. Eine Hierarchie entsteht dadurch, dass derartige **Beziehungen zwischen einer auftraggebenden und einer auftragnehmenden Instanz** in der Breite (auf mehrere Untergebene) und in die Tiefe (auf mehrere Ebenen) ausgedehnt werden. **Diese Koordinationsleistung der Hierarchie soll bewusst, überlegt und *dauerhaft* erfolgen.**

Essentielle klassische Fragen:

Auf welcher Ebene im Organigramm sind Sie?

Sind Sie Vorstandsmitglied / Mitglied der Geschäftsleitung?

Wieviel Leute sind Ihnen direkt unterstellt?

Rapportieren Sie direkt an den CEO / CxO?

Welches Budget steht Ihnen zur Verfügung?

© www.korn.ch

Peter-Prinzip (und eines der Murphy-Gesetze):

In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen

Die Spitze vertraut den untern Kreisen die Einsicht ins Einzelne zu, wogegen die untern Kreise der Spitze die Einsicht in das Allgemeine zutraun, und so täuschen sie sich wechselseitig.

Karl Marx, 1843, Kritik des Hegelschen Staatsrechts, in Marx / Engels Werke, Band 1, Dietz, Berlin; 2007; Seite 249

Unser Bild von „Team“

(Google-Suche)

WARNUNG: Im Folgenden beschäftigen wir uns immer mit *modellhaften Konstruktionen* davon, wie etwas funktioniert.

Ein **Modell ist ein beschränktes Abbild der Wirklichkeit**. Nach Herbert Stachowiak ist es durch mindestens drei Merkmale gekennzeichnet:

1. ***Abbildung*** – Ein Modell ist stets Abbildung, Repräsentation eines natürlichen oder eines künstlichen Originals, das selbst wieder Modell sein kann.
2. ***Verkürzung*** – Ein Modell erfasst nur jene Aspekte, die dem Modellschaffer relevant erscheinen.
3. ***Pragmatismus*** – Modelle sind ihren Originalen nicht per se eindeutig zugeordnet. Sie erfüllen ihre Ersetzungsfunktion a) für bestimmte Subjekte (Für Wen?), b) innerhalb bestimmter Zeitintervalle (Wann?) und c) unter Einschränkung auf bestimmte gedankliche oder tätliche Operationen (Wozu?).

(In Anlehnung an http://de.wikipedia.org/wiki/Modell)

Bonini-Paradox, durch John M. Dutton und William H. Starbuck neu formuliert:

> *„Werden Modelle komplexer Systeme vollständiger, so werden sie auch weniger verständlich. Anders ausgedrückt: während ein Modell realistischer wird, wird es ebenso schwierig zu verstehen, wie der reale Prozess, den das Modell repräsentiert."*

Paul Valéry: *„Alles einfache ist falsch, alles komplizierte unbrauchbar."*

Ashbysches Gesetz (Gesetz der erforderlichen Varietät):

> *„Ein System, welches ein anderes steuert, kann umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer seine Handlungsvarietät(*) ist."*

(*) In der Kybernetik bezeichnet man eine Zunahme (wachsenden Vorrat) an Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eines Systems mit dem Begriff der zunehmenden Varietät. Gemäß William Ross Ashby dient die Varietät der Messung von Komplexität eines Systems

Was überhaupt ist und braucht ein "Team"?

Menschen kooperieren, um (*)

➔ eine "Sache" gemeinsam zu erreichen, zu erhalten **("ES")**

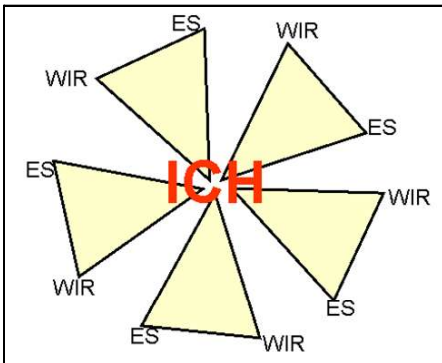
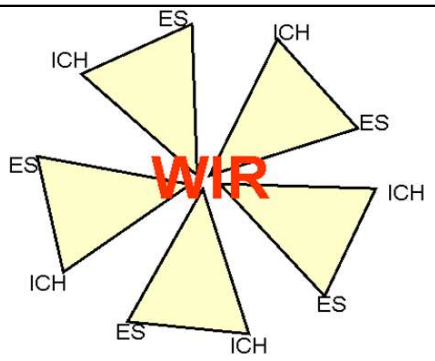
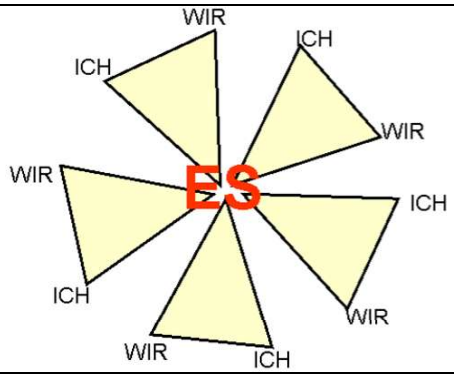
➔ in Beziehung zueinander zu stehen (**"WIR"**)

➔ sich selbst zu verwirklichen, persönlich zu profitieren (**"ICH"**)

© www.korn.ch

(*) In Anlehnung an Ruth Cohn, Themenzentrierte Interaktion

Was davon steht im Zentrum? ICH - WIR - ES ?

		
Meine Karriere, mein Nutzen, meine Persönlichkeit-sentwicklung, mein Auftrag, meine Zuständigkeit ➔ Gruppen / Organisations-einheiten mit individueller Leistungsvereinbarung / Leistungsmessung ➔ Lerngruppen ➔ Selbsterfahrungs- und Selbsthilfegruppen	**Unsere gemeinsamen Ideen / Erlebnisse / Wurzeln / Überzeugungen / Leidenschaften** ➔ Zünfte, Bruderschaften ➔ Familiensystem ➔ informelle Netzwerke ➔ "Clubs", "Gangs"	**Mit den anderen verfolge ich ein uns gemeinsames Ziel, das mir persönlich sehr wichtig / nützlich ist, das ich allein aber nicht erreichen könnte** ➔ Projektteam ➔ Expedition ➔ Team im Mannschaftssport ➔ Orchester, Theatergruppe ➔ **TEAM**

© www.korn.ch

Existentiell wichtig für ein Team ist:

➔ **die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes**

➔ **der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team**

➔ **die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann**

UND

➔ **die Möglichkeit, die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationsspezifisch im Team selbst zu vereinbaren**

© www.korn.ch

Siehe:
Gunther Schmidt "Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team"
In: Zeitschrift „Lernende Organisation“ Juli / August 2001, isct

Commitment & Confidence versus „altem“ Command & Control

„alte“ Form von Command & Control:

- Der Chef legt die Aufgaben fest und teilt sie den Personen zu
- Der Chef gibt die Erledigungsprozesse und -methoden vor
- Der Chef kontrolliert fortlaufend die Aufgabenerledigung
- Der Chef ergreift Korrekturmassnahmen bei Abweichungen
- Der Chef ist verantwortlich für die erbrachten Leistungen (Inhalt, Qualität, Kosten, Termin)

➔ **kein "Team" sondern eine Arbeitsgruppe**

© www.korn.ch

Commitment & Confidence versus „altem“ Command & Control

Commitment & Confidence bzw „neue“ Art von Command & Control:

- Der Chef legt die zu erbringenden Resultate und den Geasamtzeitrahmen / das Gesamtbudget fest
- Der Chef gibt die einzuhaltenden Standards (Normen, interne Weisungen, Lösungsarchchitekturen,…) und deren Überprüfungsformen vor
- Das Team formuliert, welche Resultate innerhalb einzelner Zeit- / Budgetabschnitte leistbar sind und verpflichtet sich dazu
- Im Team werden die dazu nötigen Teilaufgaben vereinbart und verteilt
- Im Team werden die Erledigungsprozesse und -methoden vereinbart
- Das Team kontrolliert fortlaufend die Aufgabenerledigung und ergreift Korrekturmassnahmen bei Abweichungen
- Der Chef überprüft am Ende jedes Zeit- / Budgetabschnitts die Resultate
- Das Team als Ganzes ist verantwortlich für die erbrachte Leistung (Inhalt, Qualität, Kosten, Termin) und das Team als Ganzes erhält den Bonus / Malus
- Abweichungen werden vom Chef / vom Team nicht als "Fehler" gesehen sondern als Lernchance genutzt
- Der Chef ist verantwortlich für die Brauchbarkeit seiner Rahmenvorgaben

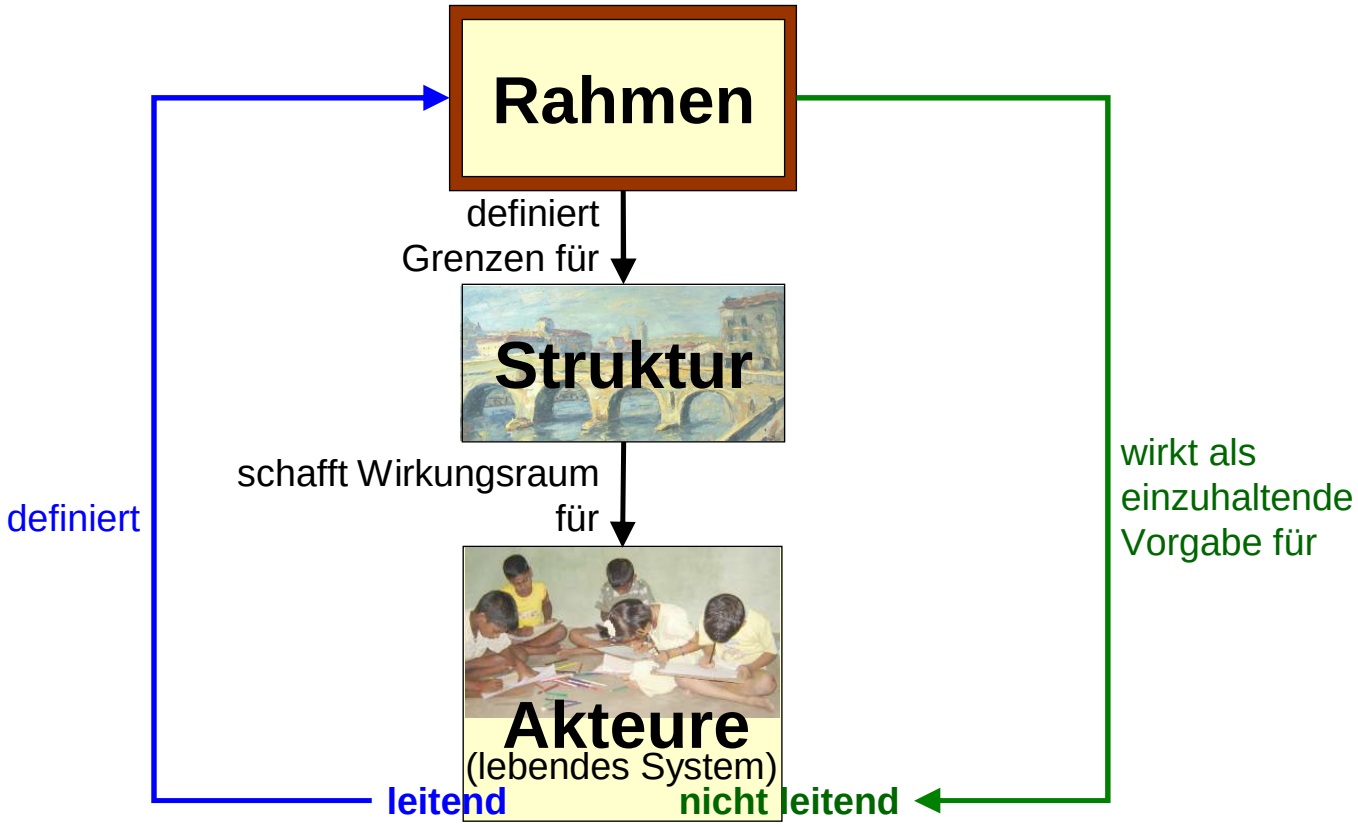
➔ **kein "Chaos" sondern ein funktionierendes, lernfähiges und komplexes "lebendes System"**

© www.korn.ch

Wie sich Teams selber organisieren:

Rahmen - Struktur (das "Bild") - Akteure (die "Maler")

(Sonja Radatz, "Relationsmodell")



© www.korn.ch

Zusammenspiel von Rahmen - Struktur (das "Bild") - Akteure (die "Maler"):

Konversation & Interaktion statt „altem“ Command:

Sonja Radatz, Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement; Verlag Systemisches Management 2009; S. 376-377

Feindesign Führungskräfte-Strategieentwicklung

	Fragestellung	Zeit
09.00-09.05	Begrüßung durch den Unternehmer, Bezug auf die Einladung	
09.05-09.15	Vorstellung Beraterin, Klärung Prozess	
09.15-09.20	Erarbeitung in der selbstmoderierten Maxi-Mix-Gruppe: 1 - Minuten-Fragebogen 1) Was hat uns heute hierher geführt? 2) Wohin geht unsere gemeinsame Reise? 3) Warum lohnt es sich, dabei zu sein? 4) Was muss heute besprochen werden, damit das Unternehmen auch in den kommenden Jahren ausgezeichnete Erfolge am Markt erwirtschaftet?	
09.20-09.40	Präsentation Rahmen durch den Unternehmer: Neue Situation für den Unternehmer Neue Rollen und Aufgaben für den Unternehmer Neue Grundstruktur im Unternehmen und Verteilung in der Führung Neue quantitative Vorgaben	
09.40-09.55	Erarbeitung in der selbstmoderierten Maxi-Mix-Gruppe: Offenes Forum zur Rahmenpräsentation: 1) Was haben wir Relevantes gehört? 2) Was bedeutet das Gehörte für uns? 3) Welche Fragen haben wir noch?	
09.55-10.15	Beantwortung von Fragen	
10.15-10.30	Pause	
10.30-10.50	Erarbeitung in der selbstmoderierten Maxi-Mix-Gruppe: 1) Wie wollen wir uns innerhalb des Rahmens als Unternehmen ab sofort selbst beschreiben? 2) Wie wollen wir von anderen beschrieben werden - a) von den Kunden? b) von zentralen Entscheidungsträgern? d) vom Mitbewerb?	
10.50-11.05	Bewertung der Statements: Hinter welchen Statements stehen alle Beteiligten zu 100%?	
11.05-11.30	Erarbeitung mit Identitätskreis: Welche Identität braucht das Unternehmen in Zukunft, um die Selbstbeschreibung durchgängig zu leben: - **Vision:** Was soll langfristig gelebt werden? - **Mission:** Wofür sollen wir die Selbstbeschreibung leben? - **Grundannahmen:** Von welchen Grundannahmen soll jeder im Unternehmen ausgehen (dürfen/ müssen), wenn die Selbstbeschreibung durchgängig gelebt wird? - **Leitlinien des Handelns:** Welche Leitlinien des Handelns müssen alle im Unternehmen dem Tun als roter Faden zugrunde legen, um die Selbstbeschreibung zu leben? - **Kernkompetenzen:** Welche Kernkompetenzen braucht das Unternehmen, um diese Selbstbeschreibung zu leben? - **Geschichten:** Welche„Geschichten" dürfen wir uns nicht mehr/ welche müssen wir uns ab sofort durchgängig erzählen, um die Selbstbeschreibung zu leben? **-Do's/Don'ts:** Was sind absolute Do's/Don'ts ab sofort und für jeden, wenn wir diese Selbstbeschreibung leben? - **Werte:** Was muss jedem im Unternehmen etwas wert sein, wenn wir die Selbstbeschreibung leben?	
11.30-12.00	Bewertung: Bei welchen Faktoren besteht 100% Commitment?	
12.00-12.15	Erarbeitung in der selbstmoderierten Maxi-Mix-Gruppe: Welche Ziele setzen 1) wir uns im Unternehmen bis Ende 2010 2) bis Ende 2012, um diese Selbstbeschreibung und Identität zu leben?	
12.15-12.30	100%-Bewertung	
12.30-12.45	Verabschiedung: Welche konzertierte Strategie setzen wir?	
12.45-14.00	Mittagessen	
14.00-15.00	Arbeit an den und Verabschiedung der 3 strategischen Kernprozesse, die vom Unternehmer bereits nach der Rahmenklärung mit ihren Meilensteinen festgelegt worden waren	
15.00-15.30	Erarbeitung der Kommunikationslandkarte: Welche Meilensteine müssen auf jeder Ebene in der Kommunikation umgesetzt werden, damit Kommunikation möglichst optimal läuft? Jeder erarbeitet mit etwaigen Partnern in der eigenen Funktion eine Kommunikationslandkarte: 1. Führungskraft 2. Manager 3. Unternehmer	
15.30-15.40	Pause	
15.40-16.00	Vorstellung und Optimierung der Landkarten	
16.00-17.00	Nächste Schritte im Prozess	
17.00-17.15	Abschluss	
17.15-18.00	Pufferzeit	

Information Age Transformation Series

Power to the Edge

Command…

Control…

in the

Information Age

David S. Alberts

Richard E. Hayes

Portions of this publication may be quoted or reprinted without further permission, with credit to the DoD Command and Control Research Program, Washington, D.C. Courtesy copies of reviews would be appreciated.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Alberts, David S. (David Stephen), 1942-
Power to the Edge: Command and Control in the Information Age / David S. Alberts, Richard E. Hayes.
p. cm.
ISBN 1-893723-13-5

Power to the Edge

Chapter 4. Breakdown of Industrial Age Organizing Principles and Processes .....

The Industrial Age Legacy.....

Interoperability and Industrial Age Organizations ..

Agility and the Industrial Age .....

Information and Industrial Age Organizations .....

Chapter 8. Agility .....

Introduction .....

Agility: Defined and Placed in an Information Age Context .....

Agile C2 .....

Chapter 10. Power to the Edge .....

Edge Organizations .....

Fixed v. Emergent Leadership .....

Chapter 11. Command…Control… in the Information Age .....

Command in the Information Age .....

Control in the Information Age .....

Chapter 12. The Power of "Power to the Edge" Organizations .....

Hierarchies and Edge Organizations .....

Comparison of Hierarchies v. Edge Organizations .....

Figure 4. Napoleon's Corporal (left)[14] *and the Strategic Corporal (right)*[15]

Power to the Edge

Von Napoleons Unteroffizier wird gesagt, dass er Tag und Nacht im Hauptquartier des Kaisers dienstbereit war. Seine Aufgabe war es, sich Napoleons Befehle im Entwurf anzuhören, bevor sie zu den Generalen geschickt wurden. Wenn die Befehle so klar aufgesetzt waren, dass selbst der Unteroffizier sie nicht missverstehen konnte, galten sie als bereit zur Verteilung. In gewissem Sinne war das eine Version des moderneren 'KISS'-Prinzips "Keep it simple, stupid" oder zu Deutsch "Sag's einfach, Schwachkopf". Natürlich wird hier impliziert, dass Napoleons Unteroffizier kein intellektueller Riese war und durch subtile oder nuancierte Anweisungen leicht zu verwirren gewesen wäre und dass Befehle so zu formulieren sind, dass es sehr schwer ist, sie zu missverstehen.

Power to the Edge

Im Gegensatz dazu ist der Strategische Unteroffizier ein Geschöpf des Informationszeitalters. Es ist ein Unteroffizier, der in der Lage sein muss, eine ganze Reihe von Aufträgen durchzuführen und Entscheidungen zu treffen, die Folgen weit über seine Verantwortlichkeiten vor Ort hinaus haben können. Zum Beispiel kann der Strategische Unteroffizier die Verantwortung für eine Straßensperre spät in der Nacht während eines Friedenseinsatzes haben. Er (oder immer häufiger sie) muss vielleicht entscheiden, wie mit einem Zivilfahrzeug zu verfahren ist, das sich der Straßensperre mit hoher Geschwindigkeit nähert und offensichtlich nicht die Absicht hat zu halten. Wenn die Insassen harmlose Zivilisten sind, kann ein Beschuss des Fahrzeugs zu Opfern (und sehr negativer Berichterstattung in den Medien) und zu einem ernsten Vertrauensverlust bei der örtlichen Bevölkerung führen. Doch wenn es sich bei den Fahrzeuginsassen um Feinde handelt, kann ein Nichtaufhalten zu einem Angriff auf den eigenen Truppenteil, zu einem späteren Gewaltakt (Bombenexplosion oder Ermordung) oder dem Verlust der Kontrolle über die Straße führen. Der Unteroffizier muss seine Entscheidung auf der Grundlage seines aktuellen Lagebildes (Gab es bereits ähnliche Vorfälle? Um was für ein Fahrzeug handelt es sich? Welche Typen von Insassen scheinen im Fahrzeug zu sitzen?), seiner Befehle, der Einsatzregeln und seiner Beurteilung oder seines gesunden Menschenverstandes treffen.

„situational awareness at the edge“ als Risiokofaktor:

Incidents of friendly-fire are usually due to a lack of situational awareness of the combatants... Responsibility for command and control of fire is dispersed to individual units... Poor situational awareness in combat is a key risk factor, often leading to friendly fire deaths.

(Brian Wernham: Agile Project Management for Government. Kindle eBook 1 Edition, Maitland and Strong 2012)

Derartige Ereignisse führten dazu, dass 2009 das UK Ministry of Defense (MoD) das Projekt "Combat Identification Server (CIDS)" startete. Es wurde erfolgreich innerhalb von 18 Monaten agil auf Basis von DSDM realisiert.

Power to the Edge

Der Untergang des „Superstars“

Es wird immer deutlicher, dass die Komplexität der auftretenden Situationen und die erforderlichen Reaktionen nicht nur entscheidungstheoretische Ansätze, sondern auch die Fähigkeiten sogar der besten Experten („Superstars"), mit den Komplexitäten fertig zu werden, überfordert hat.
Einzelpersonen benötigen viel Zeit, um in der Industrie und beim Militär zu Fachleuten und hochrangigen Entscheidungsträgern zu werden; sie brauchen Jahrzehnte, um in Führungspositionen zu gelangen. Das bedeutet, dass die meisten ihrer Erfahrungen ziemlich alt sind, immer antiquierter werden und von fraglicher Bedeutung sind.
Statt sich auf individuelles Talent zu verlassen, erschließen Prozesse des Informationszeitalters kollektive Kenntnisse und Zusammenarbeit.
Wenn wir nicht auf traditionelle Methoden der strategischen Planung zurückgreifen und uns nicht auf die Intuition verlassen können – woher kommt dann Führung und Lenkung heute? Die Antwort für die Industrie ist die gleiche wie für die Streitkräfte; **der ständige Umgang mit nicht vertrauten Situationen verlangt ein Höchstmaß an Agilität in all ihren Dimensionen.**

Power to the Edge

HIERARCHIEN GEGENÜBER ROBUSTER VERNETZUNG

Eine der vielen **Fehleinschätzungen**, welche die Diskussionen über Netzwerkzentrierte Kriegsführung und *Power to the Edge* ständig begleiten, ist die Vorstellung, robust vernetzte Streitkräfte werden ineffizient sein, einen massiven Bedarf an Bandbreite haben und große Investitionen von Zeit und Arbeitskraft erfordern.
Die einfache Hierarchie des Industriezeitalters scheint wenige Verbindungen gehabt zu haben im Vergleich zu einem vollständig verbundenen System des Informationszeitalters mit der gleichen Anzahl an Knoten. Daraus schließen naive Analytiker, das die **Bandbreitenanforderungen** für eine robust vernetzte Streitkraft per definitionem **hoch und nur zu enormen Kosten zu realisieren** sind.

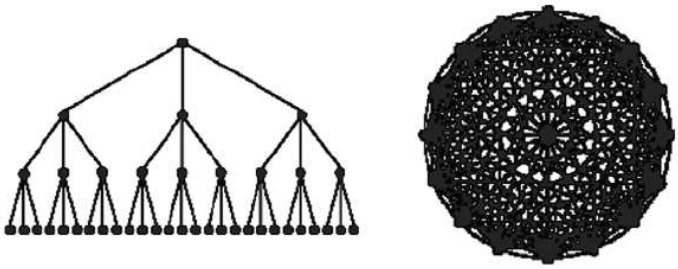


Abb. 9: Hierarchische (links) und vollständig verbundene Netze (rechts)

Power to the Edge

In der Tat jedoch sind stark vernetzte Systeme, wie zum Beispiel das Internet, äußerst **bandbreiteneffizient,** da die tatsächliche Anzahl stattfindender Interaktionen nicht das theoretisch mögliche Maximum ist, sondern stattdessen **um Interessengemeinschaften herum organisiert und von den Umständen bestimmt** ist.
Tatsächlich werden viele der Interaktionen, die stattfinden müssen, effizienter in einer vernetzten Umgebung durchgeführt, weil es **keinen Mittelsmann** mehr gibt. Das Internet zum Beispiel hat eine **kleine Anzahl von stark frequentierten Knoten** (zum Beispiel Google), die von vielen benutzt werden, einen **sekundären Satz von Zwischenknoten**, die funktionell organisiert sind und von Mitgliedern bestimmter Gruppen benutzt werden und eine **große Anzahl von Knoten (die überwältigende Mehrheit), die mit kleinen Nebennetzen verbunden sind.** Dieses Muster ist offensichtlich viel effizienter als eine mögliche vollständig vernetzte Alternative.

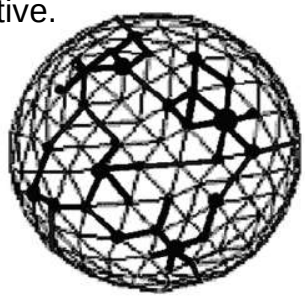


Abb. 10: Power to the Edge – obwohl alle Knoten verbunden sind, bildet sich nur eine kleine Anzahl als bandbreitenintensive Aktionszentren aus

Power to the Edge

Investitionen in die Sicherstellung ausreichender **Interoperabilität und Agilität** zur Benutzung des Systems werden viel **effizienter** sein **als ständige Investitionen**, Zeitverzögerungen, falsche Verteilung und blockierten Kanäle, die durch die Anstrengungen verursacht werden, **ein hierarchisches System des Industriezeitalters aufrechtzuerhalten, das auf vordefinierten Informationsaustauschbeziehungen basiert.**

Obwohl nachgewiesen wurde, dass kollaborative Prozesse (in Laborversuchen mit ad hoc zusammengestellten Gruppen) die Entscheidungsfindung verlangsamen (während sie ihre Qualität für komplexe Entscheidungen verbesserten), waren **Gruppen, die über längere Zeit in verschiedenen Situationen zusammengearbeitet hatten, schneller, ohne dabei Einbußen bei der Qualität hinnehmen zu müssen.**

Power to the Edge

Die sechs Aspekte von Agilität in den Domänen der Operationsführung:

Robustheit: die Fähigkeit, aufgaben-, situations- und bedingungsübergreifend effektiv zu bleiben;

Belastbarkeit: die Fähigkeit, sich von Unglücksfällen, Schäden oder einer de-stabilisierenden Störung der Umgebung zu erholen oder sich darauf einzustellen;

Reaktionsfähigkeit: die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren;

Flexibilität: die Fähigkeit, mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und nahtlos von einer zur anderen überzugehen;

Innovationsfähigkeit: die Fähigkeit, neue Dinge zu tun und die Fähigkeit, alte Dinge auf eine neue Art und Weise zu tun;

Anpassungsfähigkeit: die Fähigkeit, Arbeitsprozesse zu ändern und die Fähigkeit, die Organisation zu ändern.

Im Vergleich:

Quelle: http://agilemanifesto.org/iso/de/

Im Vergleich: Eine weitere Sichtweise von „Agilität“:

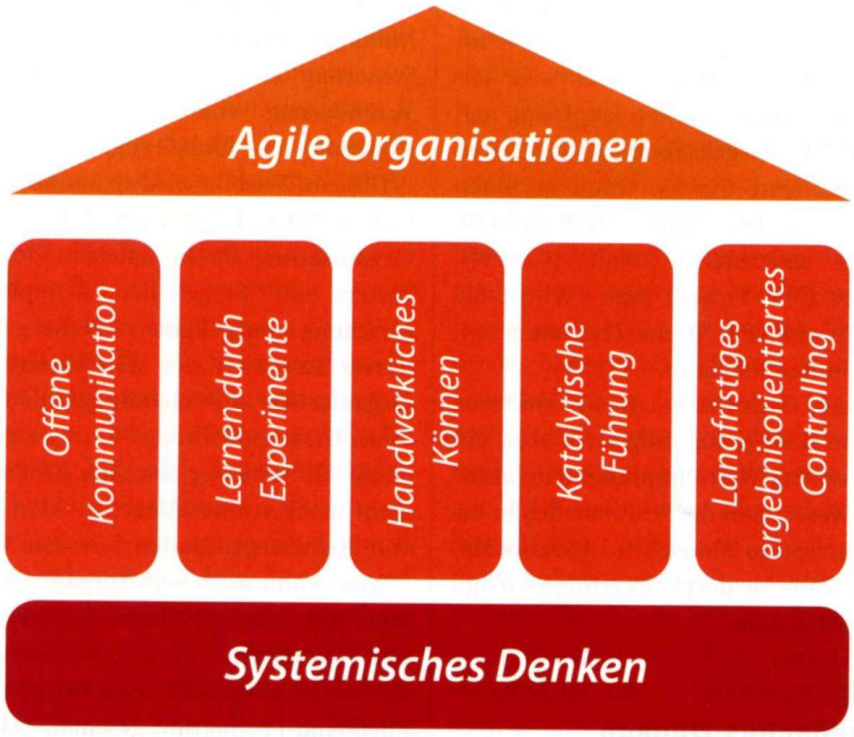


Abb. 1: Agile Organisationen ruhen auf einem Fundament aus systemischem Denken und fünf Säulen.

Quelle: Jens Coldewey; Was heisst hier eigentlich "agil"? Kennzeichen agiler Organisationen; in OBJEKTspektrum Ausgabe 05/2012, Titelthema: Agilität großer Organisation

Im Vergleich: Eine weitere Sichtweise von „Agilität“:

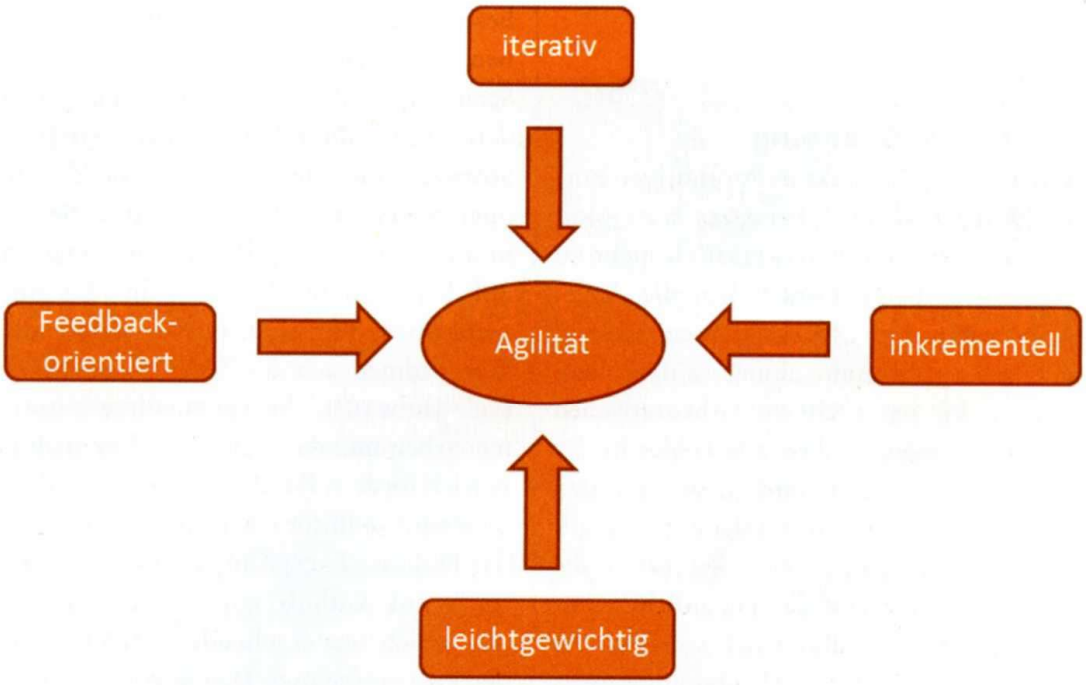


Abb. 2: Agilität definiert durch Kernkonzepte.

Quelle: André Janus, Jens Jäger, Dr. Martin Gaedke; Agile Praktiken - oder doch Impediments? Bewertung der Agilität von Praktiken in der Softwareentwicklung; in OBJEKTspektrum Ausgabe 05/2012, Titelthema: Agilität großer Organisation

Im Vergleich: Eine weitere Sichtweise von „Agilität“:

Tom Gilb:
(He was the first to evangelize for evolutionary IT project management in writing in the 70s, though many, including him, practiced it successfully long before that. Most of the Agile Manifesto signatories and other agile method creators have publicly recognized him as a sort of 'grandfather' of incremental software project management, with special reference to his depth treatment of it in his 1988 book, “Principles of Software Engineering Management”)

The main reason for successes is in the implied definition of 'Agile'. ***The success is primarily due to the fact that***

- ***prioritized results are delivered earlier, and in much smaller increments*** *than for traditional projects using the waterfall approach where each step of a project must be completely finished before proceeding to the next.*
- ***Secondarily there is an element of learning,*** *and proving the system, at every delivery cycle.*

All other agile tactics are optional details.

(Quelle: Brian Wernham, Agile Project Management for Government, Kindle eBook 1 Edition, published 2012 by Maitland and Strong)

Im Vergleich: Eine weitere Sichtweise von „Agilität“:

Volker Nissen:

IT-Agilität bezeichnet die Fähigkeit der Informationsverarbeitung in einer Organisation, auf wechselnde inhaltliche und kapazitive Anforderungen sehr schnell (möglichst in Echtzeit) reagieren zu können und zukünftige IT-gestützte Innovationen im fachlichen Geschäft aktiv aufspüren und unterstützen zu können.
Kapazitive Agilität *beschreibt die Fähigkeit der IT, auf schwankende mengenmäßige Anforderungen schnell antworten zu können (Skalierbarkeit, Performanz).*
Die funktionale Agilität *kann ihrerseits weiter differenziert werden: Ist die Art der Änderungen vorhersehbar, kann man von* ***reaktiver Agilität*** *sprechen.*
Jedoch zeichnet sich eine agile IT auch dadurch aus, unvorhergesehene Änderungen und ***IT-Innovationen unterstützen bzw. aufspüren*** *zu können und somit eine aktive Rolle für das fachliche Geschäft zu spielen (****proaktive Agilität****).*

Quelle: Volker Nissen, Alexander Mladin: Messung und Management von IT-Agilität.
In: Hans-Peter Fröschle (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor IT.
HMD 269, 46. Jahrgang, Oktober 2009, ISSN 1436-3011

Im Vergleich: Eine weitere Sichtweise von „Agilität“:

“Agilität” gemäss “Lexikon IT-Management”, Symposion Publishing 2010:

Durch ihre Wurzeln in der Produktion lässt sich Agilität zurückführen auf ältere Begriffe wie Flexibilität und Leanness aber auch von diesen abgrenzen.

Agilität und **Flexibilität** haben gemeinsam, dass es bei beiden Konzepten um die **Fähigkeit** geht, **mit Veränderung und Wandel positiv umgehen zu können, sowohl proaktiv als auch reaktiv**. **Agilität** betont über Flexibilität hinausgehend allerdings **weitere Aspekte, nämlich kontinuierliche Bereitschaft zum Wandel und Schnelligkeit in der Veränderung**.

Leanness als ein weiterer Begriff mit Bezügen zu Agilität lässt sich auf **Schaffung von Wertbeitrag durch ökonomisches Verhalten, insbesondere Vermeidung von Verschwendung, Qualitätsorientierung und Einfachheit** charakterisieren.... **Leanness für sich genommen ist allerdings nicht ausgerichtet auf Unsicherheit, Umweltbeobachtung und permanenten Wandel, sondern eher auf Stabilität in den Rahmenbedingungen.** Auf Maskell (Software and the Agile Manufacturer, Portland, 1996) geht folgende, diesen Aspekt betonende prägnante Abgrenzung zurück: "to be lean is to be good at things you can control while to be agile is to be good at things you cannot".

Zusammenfassend lässt sich damit **Agilität** definieren als die **kontinuierliche Bereitschaft, Veränderung schnell herbeizuführen, Wandel** (insbesondere auch unvorhergesehenen) **proaktiv und reaktiv aufzugreifen und aus der Veränderung zu lernen. Als ganzheitliches Konzept zielt Agilität zudem auf Wertbeitrag und Kundennutzen durch Effizienz, Qualitätsorientierung und Einfachheit.**

Kann „Hierarchie“ das leisten?

Da Agilität als ganzheitliches Konzept und Management-Philosophie ein Unternehmen als Ganzes durchdringt, hat sie verschiedene Auswirkungen auf das IT-Management....(es) können auch IT-Prozesse selbst agil gestaltet werden. **Dies hat sich bislang insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung manifestiert.**

Die (mindestens) 15jährige Geschichte der „Agilität“:

Günther Schuh (Herausgeber), Hans-Peter Wiendahl (Herausgeber)
Komplexität und Agilität: Steckt die Produktion in der Sackgasse?
Springer **1997**

Buchrückseite

Welche Zukunft hat die Produktion? Die Meinungsführer der Managementlehre, des Technologiemanagements, des Produktionsmanagements und der Produktionstechnik diskutieren diese Frage hier im Detail. Sie zeigen die Widersprüche zwischen Komplexität im Produktionsumfeld und Agilität im Markt auf und geben Perspektiven für deren Auflösung. Insbesondere wird den Fragen nachgegangen, was Management heute und in Zukunft bedeutet, wohin sich die Märkte bewegen werden und wie man ihnen folgt, wie die technischen Innovationen aussehen und was sie bewirken werden und, wie sich die industrielle Produktion durch neue Technologien und Organisationsprinzipien ändern wird.

Kann „Hierarchie“ das leisten?

Agile Organisation basierend auf „Holacracy“

http://www.**holacracy**.org

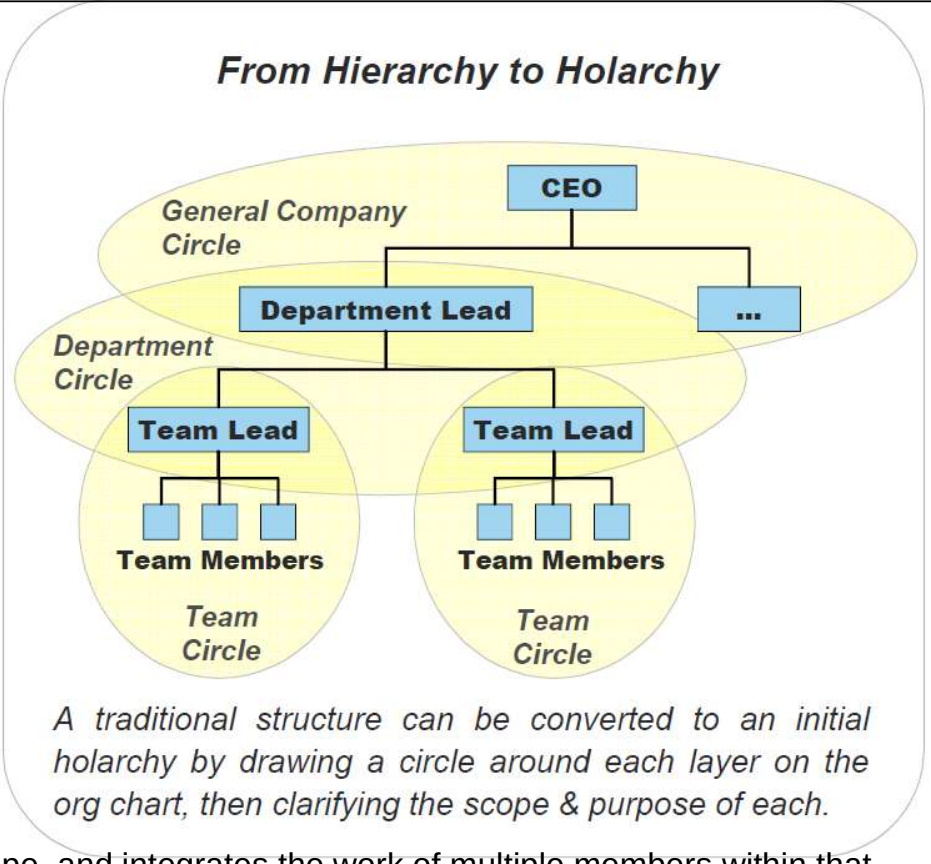
Quelle:
Organization Evolved: Introducing Holacracy
by Brian J. Robertson
August 6th, 2009

Holacracy™ is a trademark of HolacracyOne, LLC

Holacracy is a comprehensive practice for governing and running our organizations. With its transformative structure and processes, **Holacracy integrates the collective wisdom of people throughout the company, while aligning the organization with ist broader purpose and a more organic way of operating.** The result is dramatically increased agility, transparency, innovation, and accountability.
Holacracy embeds this **shift from static control to dynamic steering** into the core of an organization by installing a more organic structure, along with concrete decision-making and management processes which embody dynamic steering principles.

Holacracy was initially pioneered hands-on in an award-winning technology company between 2001 and 2006. The company’s leadership continually experimented with new methods of organizing and working together, and integrated ideas and techniques from many cutting-edge movements and thought-leaders. The resulting system made its public debut in 2006 via interviews and writings, including an article in the Wall Street Journal.

http://www.**holacracy**.org



Each circle has a specific scope, and integrates the work of multiple members within that scope around a given purpose. Thus, a circle might wrap a specific project, product, department, business line, or a general function of the organization.
Each circle has the autonomy and authority to define and evolve the roles, accountabilities, policies, and processes needed to organize and govern its operations in service of ist purpose.

---

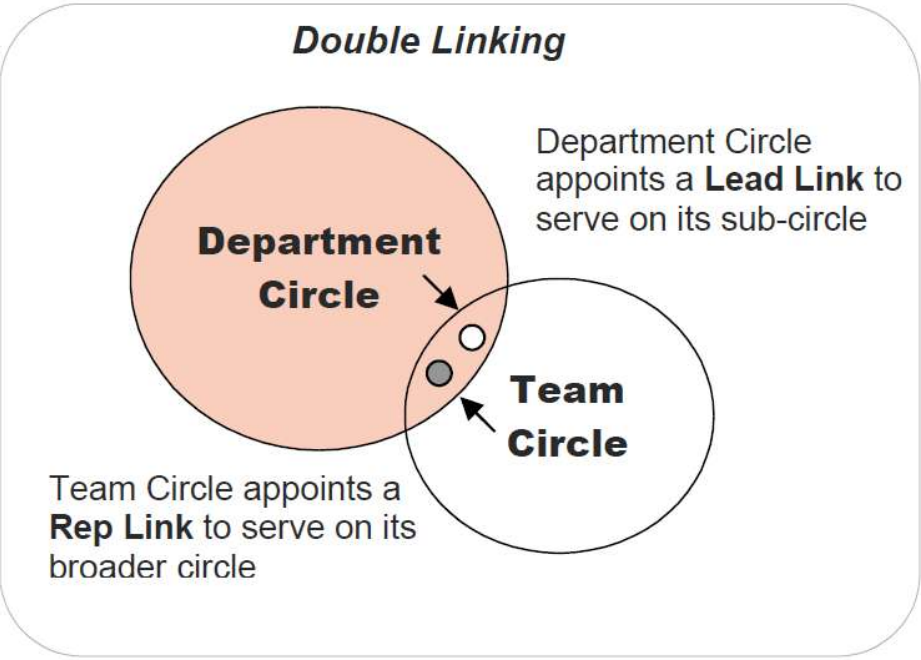
http://www.**holacracy**.org

Organization Beyond Ego

Holacracy's purpose-driven paradigm echoes from the board throughout the rest of the organization, with each circle pursuing a circle-specific purpose that represents one aspect necessary to realize the organization's overall purpose. Every circle in a company practicing Holacracy is thus driven by an evolutionary purpose. This is a shift beyond even the stakeholder-driven paradigm employed by many progressive companies today, which holds that an organization exists primarily to serve all its stakeholders, not just the shareholders.

Working together without human ego getting in the way requires as much change to an organization's human culture as it does to its structure and processes.

http://www.**holacracy**.org



Each circle within this organizational holarchy is linked to its broader circle by two individuals who work within both connected circles. One of these links, called a **"Lead Link", is appointed by the broader circle** to carry its needs to the sub-circle (similar to a traditional manager). The other half of this double-link, called a **"Representative Link" or "Rep Link", is elected by the sub-circle** via a unique election process, and represents the context of the sub-circle within the broader circle. **Both links take part in the governance- and operations-meetings of both connected circles.**

http://www.**holacracy**.org

Governance Meetings

With Holacracy installed, **each circle throughout the organizational holarchy has the autonomy to govern operations within its scope.** This happens in explicit *governance meetings* of each circle, during which its members refine the operating structure of the circle based on new information and experiences that arise while getting the work done. Each person working within the circle's scope takes part and has a voice, while the broader circle is represented via ist appointed lead link, and sub-circles are represented via their elected rep links. **These meetings happen regularly.**

With governance meetings introduced, team members now have a forum for channeling the frustration of misaligned expectations into **organizational learning and continual improvement.** Playing politics loses ist utility

➔ *Föderalistisch statt zentralistisch* ➔ *Partizipation statt Hierarchie*
➔ *Subsidiaritätsprinzip* ➔ *Servant Leadership / Leader as Host / From Hero to Host*

Weekly Tactical Meetings

Weekly tactical meetings are **fast-paced forums to synchronize team members for the week and triage any issues which are preventing forward progress.** They start with a process of surfacing information, including a review of metrics and other real data to get a picture of the circle's current reality. Then an agenda is built on the fly of specific tactical topics for the meeting, based on what's relevant now that requires discussion or synchronization across circle members. The circle proceeds through each item in turn, with a hard rule that **they must finish the entire list within the time allotted, without exception** – and even moderately-skilled circles using this meeting process are able to do so reliably and effectively.

➔ *„inspect & adapt" pro einwöchiger Arbeitsphase*
➔ *timeboxed meeting*

http://www.**holacracy**.org

Daily Stand-up Meetings

A stand-up meeting is a **quick synchronization across circle members, lasting 15 minutes or less**, and literally done with everyone standing up. They typically focus on each person in turn answering three simple questions for their peers: **What did you get done yesterday, what do you plan to get done today, and is anything in your way?** When held daily, these meetings establish a fast-pace and regular cadence for the team, while enhancing transparency and peer-to-peer accountability. **They provide a forum for celebrating progress and focus everyone on accomplishing the most important work to move the team forward.**

Sozialwissenschaftliche Befunde zu Hierarchie und Partizipation

Dezentralisierung und Partizipation als neue Form hierarchischer Macht

Neuer Regulationsmodus:
• Weitgehenden Spielraum für selbstorganisierte Bewältigung der Arbeitsaufgaben lassen
• Ökonomische Effizienz durch ‚Kontextsteuerung' sicherzustellen
➔ **Partizipative Ansätze eher als Einschränkung bzw. Kanalisierung zuvor bereits vorhandener Beteiligungsspielräume**

Von den Arbeitenden wird nun erwartet, dass sie freiwillig und selbstbestimmt genau das tun, was sie tun sollen, aber - aufgrund mangelhafter Handlungsressourcen - nicht tun können.
➔ **leistungspolitischen „double bind":**
• Selbstkoordination und kreative Problemlösung einerseits als offizieller Aufgabenkanon
• andererseits fehlt Zeit und Personal, um das angemessen erfüllen zu können

Kompletter Text mit Quellenangaben ➔ nächstes Slide

Wenn Zentralen ohne Rücksicht auf die konkreten Handlungsbedingungen dezentraler Einheiten übergeordnete Ziele festlegen und daraus mechanisch Bereichs-, Team- und Individualziele abgeleitet werden, handelt es sich nicht, wie oft suggeriert wird, um das Ende, sondern um einen Formwandel hierarchischer Koordination.

Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried: Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. In: SOFI-Mitteilungen, Göttingen 2002, Nr. 30, S. 130

Auf einen einfachen Nenner gebracht, lautet das Credo des neuen Regulationsmodus ((in der IT-Industrie)) >Kontrolle durch Autonomie im Rahmen indirekter Steuerung<. Der innere Kern des neuen Regulationsmodus besteht darin, den Beschäftigten einen weitgehenden Spielraum für eine selbstorganisierte Bewältigung der konkreten Arbeitsaufgaben zu lassen und die ökonomische Effizienz der Leistungsverausgabung durch unterschiedliche Formen der ‚Kontextsteuerung' sicherzustellen".(*) Wichtig ist, dass in diesem Kontext die partizipativen Ansätze eher als Einschränkung bzw. Kanalisierung zuvor bereits vorhandener Beteiligungsspielräume wahrgenommen werden müssen.

Harald Wolf: Partizipatives Management - was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003, S. 40

(*) Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin, 2001 S. 276f

Von den Arbeitenden wird nunmehr erwartet, dass sie - überspitzt formuliert - freiwillig und selbstbestimmt genau das tun, was sie tun sollen, aber - aufgrund mangelhafter Handlungsressourcen - nicht tun können. Eine wahrlich paradoxe Handlungssituation.

Harald Wolf: Partizipatives Management - was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003, S. 50

Was entsteht, kann man als leistungspolitischen „double bind" bezeichnen: ... Einerseits gehören nunmehr Selbstkoordination und kreative Problemlösung zum offiziellen Aufgabenkanon der Gruppe, andererseits fehlt Zeit und Personal, um diese Aufgaben angemessen erfüllen zu können.

Harald Wolf: Partizipatives Management - was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003, S. 53

Nach dem Hype der Internetdienstleister: Hierarchien und Arbeitsteilung erstarken

In den meisten **kleineren Unternehmen** unseres Samples(*) beinhaltete diese Neu-Strukturierung **nur horizontale Differenzierung** in dem Sinne, dass formelle Spezialisierungsgebiete identifiziert und eine konsequentere Arbeitsteilung durchgesetzt wurde... In den **etwas größeren Unternehmen** hingegen wurde **gleichzeitig auch die vertikale Differenzierung** vorangetrieben, indem man **nicht nur Abteilungen einrichtete, sondern auch Abteilungsleiter** ernannte, was neue (und diesmal reale) Karrierewege eröffnete...

Derzeit gipfelt diese Tendenz, kollektives Durchwursteln durch eine klarere Funktionsverteilung zu ersetzen, in der **Etablierung eines spezialisierten Projektmanagements**, das für Kundenkontakt und interne Projektorganisation verantwortlich zeichnet...

(*) Nicole Mayer-Ahuja; Harald Wolf: Jenseits des Hype. SOFI-Mitteilungen Nr. 32, Göttingen 2004, S. 87-94

Kompletter Text mit Quellenangaben ➔ nächstes Slide

In den Kleinbetrieben unseres Samples würde man selbstverständlich keine mehrstufige vertikale Differenzierung erwarten... Unsere Erhebungen zeigen allerdings, dass durchaus zunehmende vertikale Differenzierung (manifestiert in Hierarchien) und zunehmende horizontale Differenzierung (im Sinne verstärkter Arbeitsteilung) festzustellen sind. Was zunächst die Etablierung von Hierarchien betrifft, so bleiben selbst die kleineren Internetfirmen... hinter den egalitären Idealen zurück...
In den meisten kleineren Unternehmen unseres Samples beinhaltete diese Neu-Strukturierung nur horizontale Differenzierung in dem Sinne, dass formelle Spezialisierungsgebiete identifiziert und eine konsequentere Arbeitsteilung durchgesetzt wurde... In den etwas größeren Unternehmen hingegen wurde gleichzeitig auch die vertikale Differenzierung vorangetrieben, indem man nicht nur Abteilungen einrichtete, sondern auch Abteilungsleiter ernannte, was neue (und diesmal reale) Karrierewege eröffnete...
Derzeit gipfelt diese Tendenz, kollektives Durchwursteln durch eine klarere Funktionsverteilung zu ersetzen, in der Etablierung eines spezialisierten Projektmanagements, das für Kundenkontakt und interne Projektorganisation verantwortlich zeichnet...
Diese Tendenz muss nicht (unbedingt) mit Dequalifizierung und Aufgabenkontrolle auf der Mikroebene einhergehen, aber es ist dennoch verblüffend, in welchem Ausmaß das kollektive Durchwursteln der späten 1990er Jahre, das durchaus ein gewisses Potential für selbstbestimmte Arbeit aufgewiesen haben dürfte, nun an Bedeutung verliert.

Nicole Mayer-Ahuja; Harald Wolf: Jenseits des Hype. SOFI-Mitteilungen Nr. 32, Göttingen 2004, S. 87-94

Dialektik von Ausschluss und Einschluss

In den komplexen, hochvergesellschafteten, vielfältig miteinander verflochtenen Produktionsprozessen des modernen Kapitalismus gibt es gar **keine andere Option als Partizipation**.

Partizipatives Management ist **keine brandneue Erfindung**.

Es ist Ausdruck von **Widersprüchen zwischen** dem (arbeitsmarktbedingten und bürokratisch organisierten) **Ausschluss** *und* dem notwendigen **Einschluss in Entscheidungsprozesse** von Organisationen.

Es gibt nur die Alternative zwischen einem faktischen und einem offiziellen, als partizipatives Organisationsleitbild propagierten, Einschluss.

Kompletter Text mit Quellenangaben ➔ nächstes Slide

Das Management ist immer auf die Kooperation der Arbeitenden angewiesen. In den komplexen, hochvergesellschafteten, vielfältig miteinander verflochtenen Produktionsprozessen des modernen Kapitalismus gibt es gar keine andere Option als Partizipation. Die faktische Beteiligung der Arbeitenden an Entscheidungen und ihre Selbstregulierung sind schlicht für das Funktionieren solcher Prozesse ... erforderlich.

Wolf, Harald: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster, 1999, Kap. III

Das partizipative Management ist ... keine brandneue Erfindung. Es hat schon eine lange und wechselvolle Geschichte hinter sich ... Es ist Ausdruck von Widersprüchen... Es geht vor allem um die Bearbeitung des Widerspruchs zwischen dem (arbeitsmarktbedingten und bürokratisch organisierten) Ausschluss und dem notwendigen Einschluss in Entscheidungsprozesse von Organisationen. Aufgrund der im Eigentumssystem verankerten betrieblichen Herrschaftsstrukturen dominiert Ausschluss, der jedoch nie ohne Einschluss auskommt: Es gibt nur die Alternative zwischen einem faktischen und einem offiziellen, als partizipatives Organisationsleitbild propagierten, Einschluss.

Harald Wolf: Partizipatives Management - was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003, S. 63

Partizipation und Selbstorganisation als Prokrustes-Revolution und Kühlschrank für Eskimos

(Prokrustes, ein Riese aus der griechischen Mythologie, bot Reisenden ein Bett an, auf das er sie legte. Wenn sie zu groß für das Bett waren, hackte er ihnen die Füße bzw. überschüssigen Gliedmaßen ab, waren sie zu klein, hämmerte und reckte er ihnen die Glieder auseinander)

Eine **Prokrustes-Revolution** befördert den Anschein von Wandel durch Einverleibung des Neuen, indem es so lange gedehnt und/oder gestutzt wird, bis das Einverleibte wieder die Gestalt des Alten angenommen hat

Jacques, Roy: Manufacturing the Employee. London etc. 1996, 196

Die (manuelle) Arbeit am Bau ist von jeher Teamarbeit. Die klassische Form des Teams auf der Baustelle ist die Kolonne, die aus vier bis zehn Facharbeitern besteht. Es gibt einen sog. Kolonnenführer, der vom Team bestimmt wird, im Team mitarbeitet und den gleichen Lohn erhält; er hat vor allem die Aufgabe der Akkordaushandlung mit dem Bauleiter.

Syben, Gerd: Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin, 1999, S. 42ff

Auch flexible Organisation durch Einfachheit und Heranziehen zur Selbstverantwortung gehören hierzu. Insofern sind manche Berater (...) damit beschäftigt, deutschen Unternehmen das zu verkaufen, was sie bereits reichlich haben, ähnlich wie **Kältetechnik für Eskimos**

Sorge, Arndt: Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung. In: Streeck/Kluge 1999, S.76

Partizipation bleibt unentbehrlich

Doch trotz ... Grenzen, trotz der beobachtbaren Roll-back-Tendenzen und auch teilweise negativer Folgen für die Beschäftigten: **Partizipatives Management bleibt – weil es, in welcher Form und in welchem Umfang auch immer, notwendig ist, um sowohl Leistungserstellung als auch Herrschaft und Verwertung sicherzustellen**...
Solange der institutionelle Rahmen erhalten bleibt, besteht kein Grund zu der Annahme, dass auf eine Phase des Aufstiegs managerieller Einschluss- bzw. Partizipationsstrategien etwas anderes folgen könnte als die Phase ihres relativen Niedergangs... Zugleich ist sicher: Die Probleme bleiben virulent, **eine irgendwie geartete neue Konjunktur von Partizipation ist immer wieder zu erwarten.**

Harald Wolf: Partizipatives Management - was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003, S. 66

UPscaled to the Enterprise

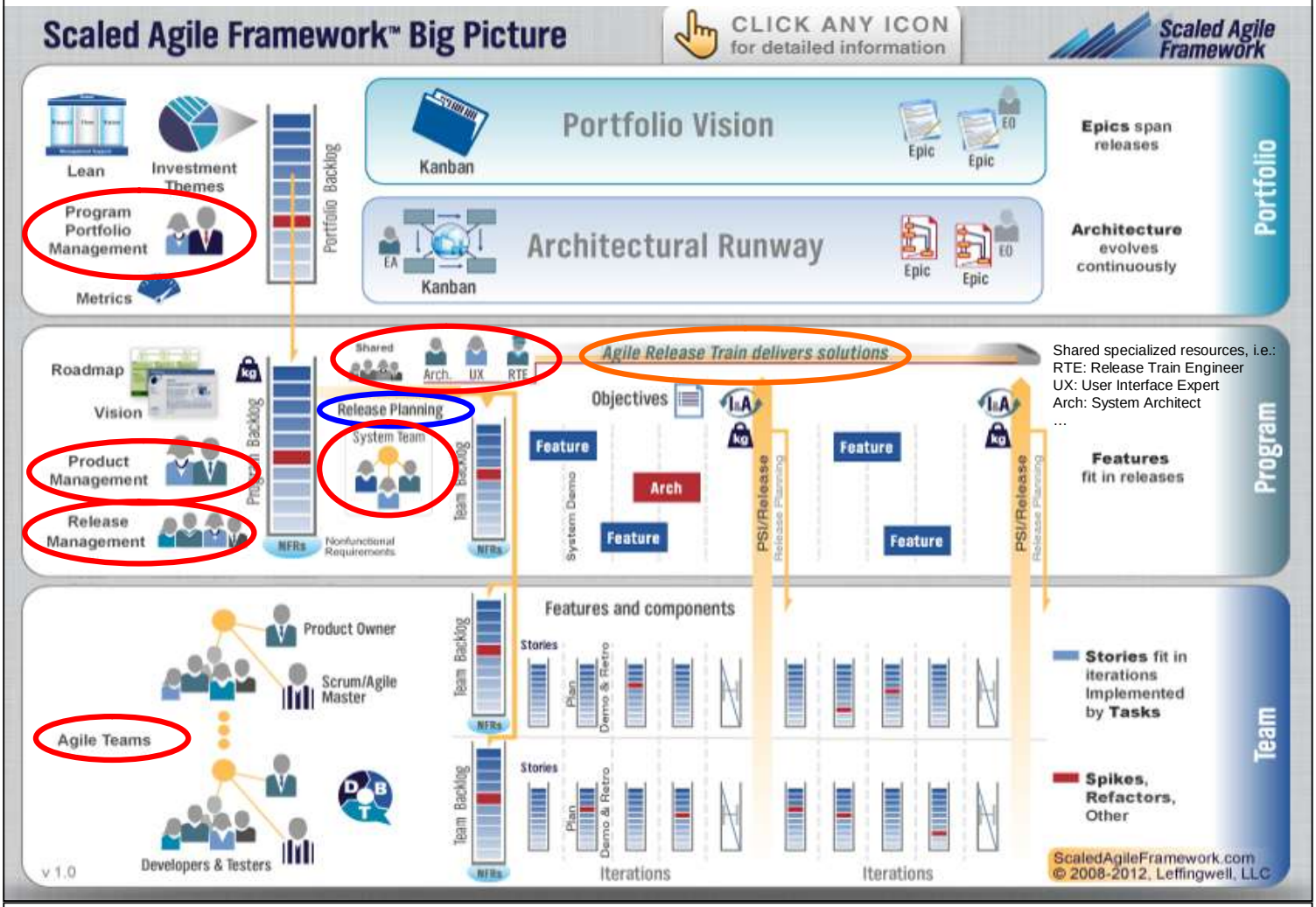
© www.korn.ch

© www.korn.ch

„Kreise“ der skalierten Agilität: Scaled Agile Framework

(Dean Leffingwell)

http://scaledagileframework.com/



Wichtig anzumerken ist, dass sich Agilität sowohl aus Organisations- als auch aus Management-Perspektive gravierend von den traditionellen einer-zu-vielen Manager-zu-Angestellten aufgabenzuweisenden Vorgehensweisen unterscheidet.

Bei der Agilität bestimmen die Agilen Teams, welche Lösungen wie realisiert werden; das Management sorgt für die Vision, das Leadership und die Team-Autonomie und auch für die nötige Unterstützung um Hochleistungsteams zu fördern und voranzutreiben. Einzelne Teammitglieder mit Arbeit zu versorgen ist nicht mehr erforderlich.

Dean Leffingwell
http://scaledagileframework.com/agile-teams/

Konversation & Interaktion statt Command: Release Planning Event

DAY 1

Business Context. A senior executive/line-of-business owner presents the executive briefing.

Product/Solution Vision. The product manager(s) responsible for the planning domain present the current product/solution vision.

Architecture Vision and Development Practices. The CTO, enterprise architect, and/or system architect presents the architecture vision. Further, a senior development manager may present agile-supportive changes to such things as standard practices, test automation, and continuous integration.

Planning Requirements. The Release Train Engineer/facilitator presents the planning process and plan acceptance criteria.

Team Breakouts #1. The group divides into teams and creates their draft plans. In breakout #1, teams estimate their capacity (velocity for each sprint), develop and refine the Stories they need to realize the features, identify risks and dependencies, and draft their PSI Objectives.

Draft Plan Peer Review. During the tightly timeboxed draft plan review, teams present key planning outputs including draft objectives, potential risk and impediments, and dependencies. During this peer review, business owners and stakeholders also provide input to be used during the planning adjustment meeting and team breakout #2.

Management Review and Problem Solving. It is likely that the draft plans present challenges like scope, resource constraints, and dependencies. During this review and problem solving meeting, management negotiates scope, makes necessary changes, and resolves these challenges. The RTE /facilitator keeps key stakeholders together for as long as necessary to make the decisions needed to reach achievable objectives.

DAY 2

Planning Adjustments. The management team members describe any necessary changes to scope and resources.

Team Breakouts #2. Teams continue planning based on their plan from the previous day, with appropriate adjustments. They finalize their objectives for the PSI, which are then ranked by value by the business owners.

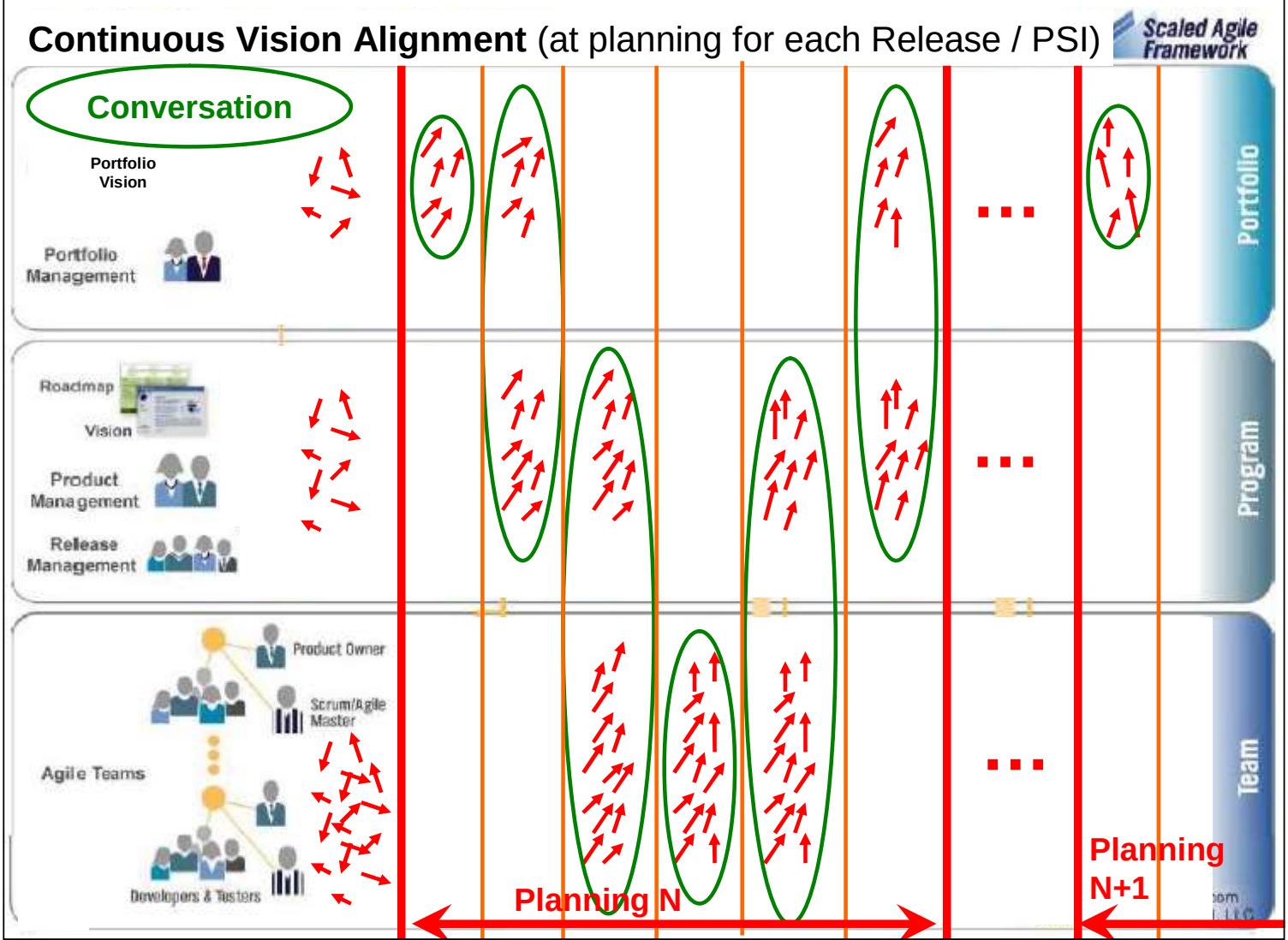
Final Plan Review. All teams present their plans to the group. At the end of each team's time slot, the team states their risks and impediments, but there is no attempt to resolve them in this short time slot. If the plan is acceptable to the business owners, the team brings their PSI objective sheet and program risk sheet to the front of the room so that all can see the aggregate objectives unfold in real time.

Addressing Program Risks. Teams have identified critical risks and impediments that could affect their ability to meet their objectives. These are addressed in a broader, management context in front of the full group.

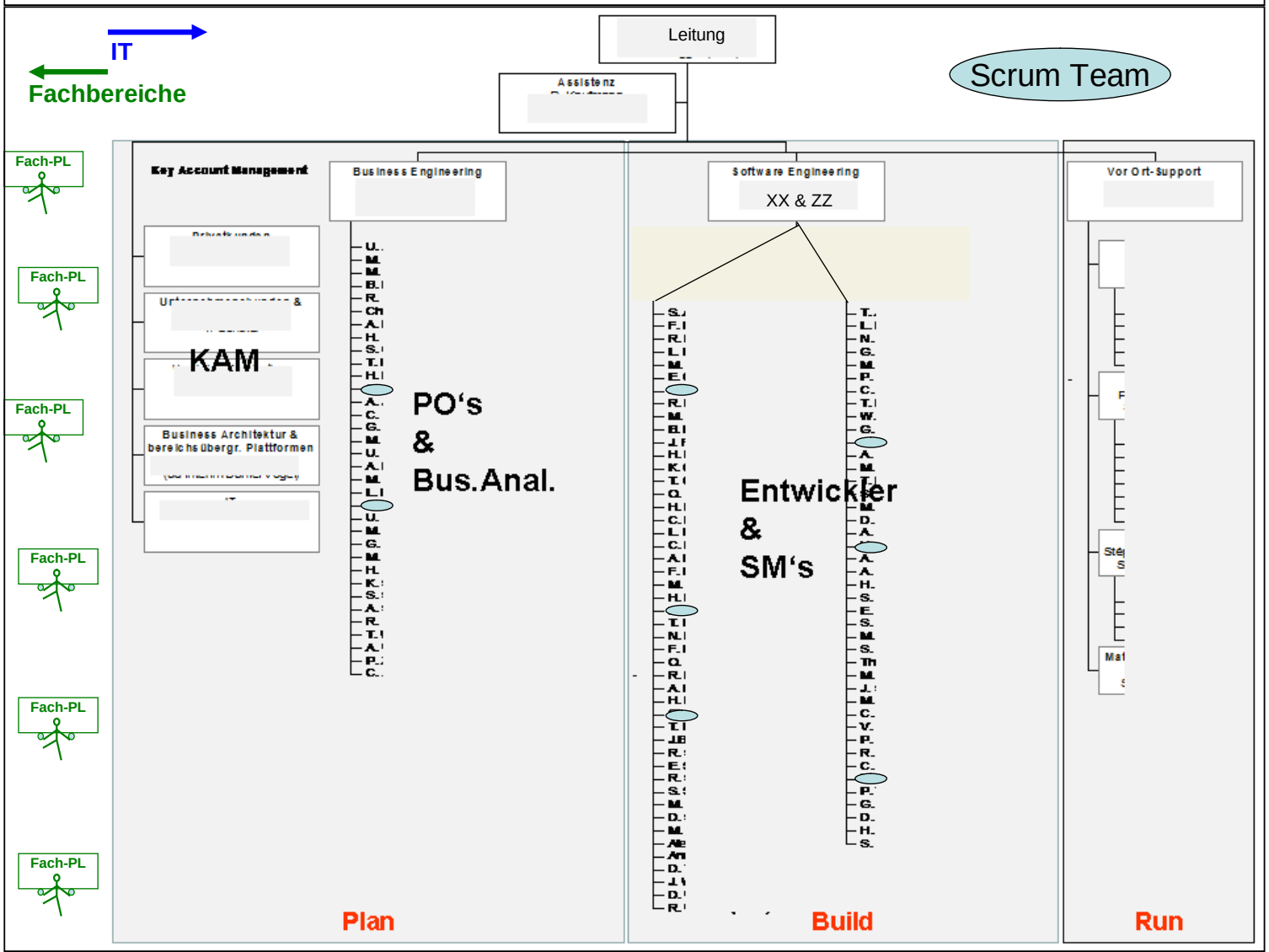
PSI Confidence Vote. Teams vote on their confidence in meeting their release objectives. Each team conducts a "show of hands, five-finger vote". If the average is three or four fingers, and management should accept the commitment. If the average is fewer than three fingers, then planning adjustments are made and plans are reworked.

Plan Rework If Necessary. If necessary, teams rework their plans as long as it takes for commitment to be reached. This is one occasion where alignment and commitment are valued more highly than adhering to a timebox.

Planning Retrospective & Moving Forward. Finally, the RTE/facilitator leads a brief meeting retrospective to capture what went well, what didn't, and what can be done better next time. Following this, next steps are discussed, including capturing objectives and stories in the agile project management tooling, the schedule of upcoming key activities and events… and cleaning up the room!



3 typische Beispiele der organisatorischen Einbindung agiler Teams in grösseren Organisationen



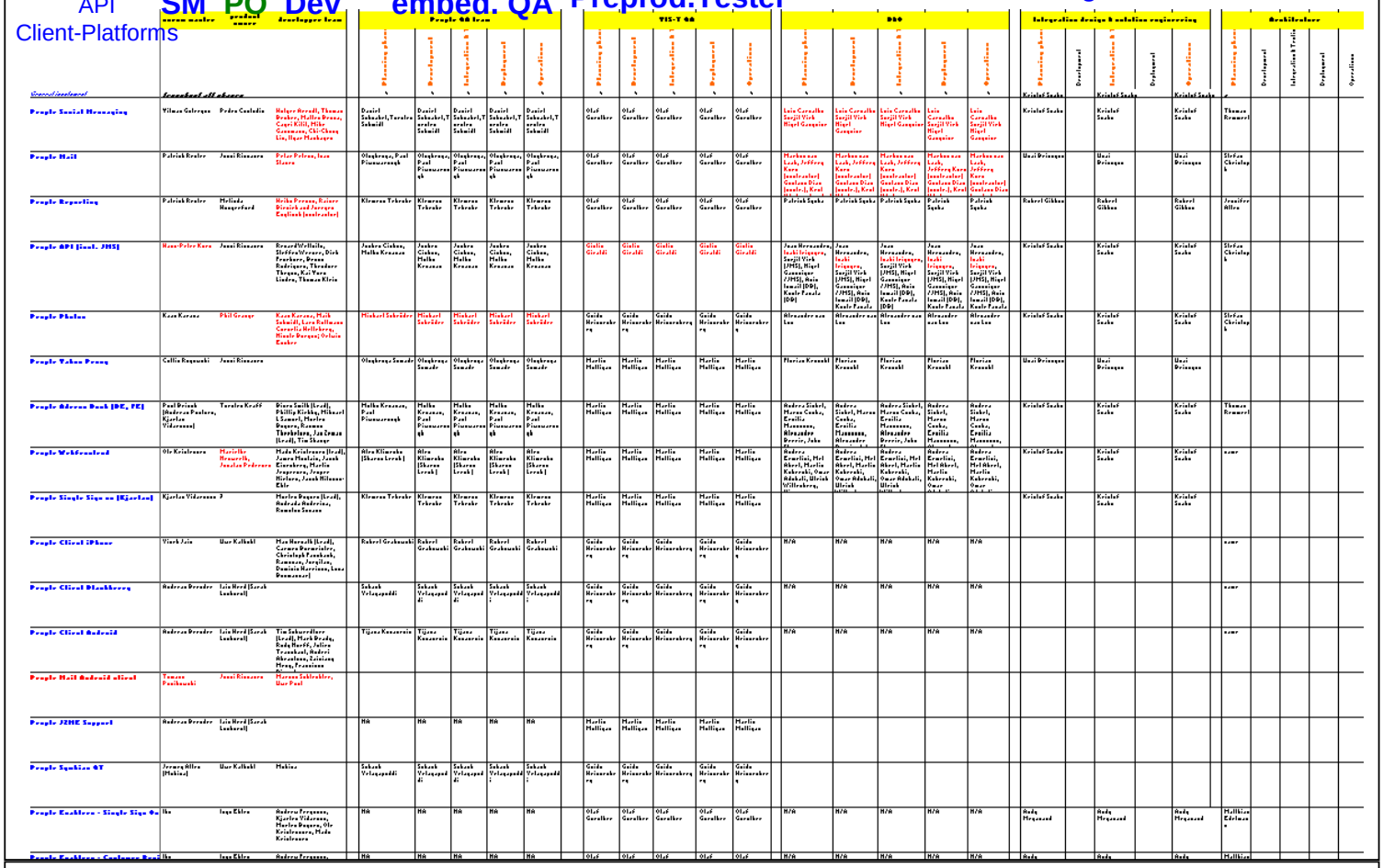
x-funct. Teams

Backend-Features
API
Client-Platforms

Marketing (with Chief PO)

---------- partly embedded ----------

SM PO Dev | **embed. QA** | **embed. Preprod.Tester** | Prod. Deploym. | Solution Engineer | Architect



Projekte von den Fachbereichen via übergeordnetem Project Office (sequentielle Gates)

Change Requests von den Fachbereichen

Incidents & Bugs von den Fachbereichen

IT-Development

Quickfix- und Triage-Team

Gruppe „Release Management“ & TPL „IT“ für Projekte

rollende Release-Planung für Projekte (wöchentliche Meetings mit allen PO & GrL)

Gruppe „Requirements Engineering“

„fachliche“ POs

Gruppe „CRM Development“ & …

Gruppe „Billing (*) & SAP Development“

Gruppe „Middleware & DWH Development“

Gruppe „Technical Systems Development“

„technische“ POs & SM = Gruppenleiter

(*) mit separatem Scrum Master

… Deployment-Team

© www.korn.ch

Überlegungen zum „Zuschneiden“ der Teams 1v2

- Teams werden in erster Linie **nach den zu liefernden SW-Produkten** oder SW-Services und **nicht nach Projekten** strukturiert.
- Sie sind längerfristig (mind. 18 Monate) personell stabil und daher auch als **Organisationseinheiten der Primärorganisation** gestaltet.
- Vorzuziehen ist dabei die Strukturierung nach nutzerorientierten Funktionen („**Feature Teams**“).
- Je grösser das für ein spezielles IT-System benötigte Expertenwissen und die Integritätsanforderung an dieses System ist und je häufiger es von verschiedenen nutzerorientierten Funktionen (d.h. von diversen Produkt/Service-Teams) benötigt wird, umso eher sollte dieses IT-System von einem spezifischen „**Component Team**“ bearbeitet werden.
- Jedes Team verfügt über **permanente, stets voll aufgelastete und daher ungeteilte Mitglieder / Spezialisten** die insgesamt zum Definieren / Realisieren / Testen der SW-Produkte oder -Services des Teams nötig sind.

© www.korn.ch

Überlegungen zum „Zuschneiden“ der Teams 2v2

- Jedes Team kann ***pro Release*** und ***allein*** (= ohne Zulieferungen anderer Teams oder von Spezialisten ausserhalb des Teams jedoch mit temporär zum Team gehörenden „shared ressources“) ein technisch und funktional getestetes ***SW-Inkrement als in sich geschlossenen Teil einer*** teamübergreifenden ***end-to-end-Funktionalität*** herstellen
- Dieses SW-Inkrement ist ***abgegrenzt durch möglichst wenige und gut definierbare Schnittstellen*** zu den SW-Inkrementen der anderen Teams
- Das Inkrement ist zu Beginn der Releasebearbeitung so weit definiert, dass die ***Schnittstellen als stabile "Stubs"*** realisiert werden können
- Jedes Team realisiert ***innerhalb der Releasebarbeitung*** sein Inkrement ***entweder kontinuierlich*** (Kanban-basiert) ***oder timeboxed*** (in Sprints) schrittweise, sodass ***innerhalb dieser Stubs Zwischenresultate möglichst früh technisch integriert und funktional getestet*** werden können um den teamübergreifenden Integrations- und Testaufwand am Ende der Releaseentwicklung zu minimieren

© www.korn.ch

Agile Führung auf Teamebene am Beispiel von Scrum

Der Product Owner als Rahmensetzer für das "WAS"

Der Product Owner ist für die Maximierung des Wertes des Produkts und der Arbeit, die das Entwicklungs-Team verrichtet, verantwortlich. Für unterschiedliche Organisationen, verschiedene Scrum Teams und Einzelpersonen kann es viele Wege zur Erreichung dieses Ziels geben.
Der Product Owner ist als einzige Person für die Verwaltung des Product Backlog verantwortlich.

Der Scrum Master als Rahmensetzer für das „WIE“ (Vorgehen und die Methoden und Tools der Entwicklung) - nicht nur „Coach“ und „Berater“

Der Scrum Master ist dafür ***verantwortlich***, dass Scrum verstanden und korrekt angewandt wird. Dies erreichen Scrum Master durch die ***Sicherstellung***, dass das Scrum Team sich konform zur Scrum Theorie verhält und die gültigen Praktiken und Regeln ***einhält***. Der Scrum Master ist eine ***dienende Führungskraft („servant-leader")*** für das Scrum Team. Dazu gehört u.a:

- Unterrichtung und Führung des Entwicklungs-Teams bei der Erstellung von Produkten mit hohem Wert;
- Entfernung von Hindernissen, die den Arbeitsfortschritt des Entwicklungs-Teams aufhalten

Quelle: Scrum Guide 2011

Servant leadership: eine realistische Rollenanforderung an den Scrum Master?

From: http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership

Servant leadership is a philosophy and practice of leadership by **Robert K. Greenleaf (1904–1990)** - a former AT&T-Manager - and supported by many other leadership and management writers.
In his essay "The Servant as Leader", Greenleaf said:

> *It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions…The leader-first and the servant-first are two extreme types. Between them there are shadings and blends that are part of the infinite variety of human nature.*

Characteristics of being a servant leader

- Listening
- Empathy
- Healing
- Awareness
- Persuasion
- Conceptualization
- Foresight
- Stewardship
- Commitment to the growth of people
- Building community

Markus Krost, Prof. Dr. Boris Kaehler: **"Die Führungskraft als Diener?"** in: PERSONALFÜHRUNG 6/2010

> *Wer begeistert auf dem Pfad des dienenden Chefs voranschreiten möchte, wird Schwierigkeiten haben, dem in der Literatur proklamierten Zielverhalten nahezukommen. Zu grotesk werden in fast allen einschlägigen Veröffentlichungen zum Thema die positiven Eigenschaften der dienenden Führungskraft übersteigert. Der Servant Leader ist auf natürliche Art bescheiden, agiert stets besonnen und lässt in allen Lebenslagen Humor, Leidenschaft und Sachverstand walten, womit er immer und überall exzellente Ergebnisse erreicht. Die Idee, alle Führungskräfte sollten sich an derartigen Idealen orientieren, erscheint vielen Pragmatikern schlicht als abwegig.*
>
> *An dieser Stelle soll ein anderer Ansatz vorgeschlagen werden: Führen als Dienstleistung. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Aufgaben, die eine Führungskraft berufsmäßig für andere zu erfüllen hat.*

Deborah Eicher-Catt: **The myth of servant-leadership: a feminist perspective.**
From: http://www.highbeam.com/doc/1G1-133864711.html

> *I argue that the form of Servant leadership operates, essentially, as a myth. My analysis reveals that S-L perpetuates a mythical theology of leadership for organizational life that upholds androcentric patriarchal norms.*

Weitere neuere „Labels" für Leadership

Leader as Host

> *'Hosting leaders create substantive change by relying on everyone's creativity, commitment and generosity. They learn from first-hand experience that these qualities are present in just about everyone and in every organisation. They extend sincere invitations, ask good questions and have the courage to support risk-taking and experimentation'*
>
> Margaret Wheatley and Deborah Frieze
> http://www.transitionliverpool.org/1/post/2011/3/from-leader-as-hero-to-leader-as-host.html
> Buch: WHEATLEY, M. & FRIEZE, D. 2011. Walk Out Walk On: A Learning Journey into Communities Daring to Live the Future Now; Berrett-Koehler

Siehe auch Artikel dazu von Mark McKergow:
http://www.hostleadership.com/jsp/index.jsp?mnk=200

Catalytic Leadership

> *This groundbreaking guide presents a new kind of leadership that addresses the complex problems facing today's public leaders. These issues?such as economic development, homelessness, teen pregnancy, and many others?are interconnected in nature and have no quick fix solutions. Leaders in federal, state and local agencies must reach out beyond their boundaries to engage a much broader group of stakeholders to create sustainable strategies to address them. The catalytic leader brings together diverse individuals from multiple agencies to address interconnected public problems and work together toward solutions.*
>
> Jeffrey S. Luke; Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World (J-B US non-Franchise Leadership); Jossey-Bass; 1st edition (October 24, 1997)

"Umgenutzt" für IT-Management durch die "Agile Alliance"-Arbeitsgruppe "Agile Enterprise Adoption", siehe Jens Coldeway in http://www.sigs-datacom.de/fachzeitschriften/objektspektrum/archiv/artikelansicht.html?tx_mwjournals_pi1[pointer]=0&tx_mwjournals_pi1[mode]=1&tx_mwjournals_pi1[showUid]=7216

Brian Wernham's "9 Agile Leadership Behaviors"

1. Satisfy the customer	4. Get the business and technical people together	7. Set targets and reward real progress towards a working solution
2. Harness change	5. Create trust through leadership and process	8. Pursue simplicity, not complexity
3. Encourage incremental implementation	6. Encourage face-to-face conversations	9. Give your teams the space they need to excel

Quelle: Brian Wernham, Agile Project Management for Government, Maitland and Strong 2012

Der Scrum-PO: Eine jede Organisation überfordernde Idealisierung?

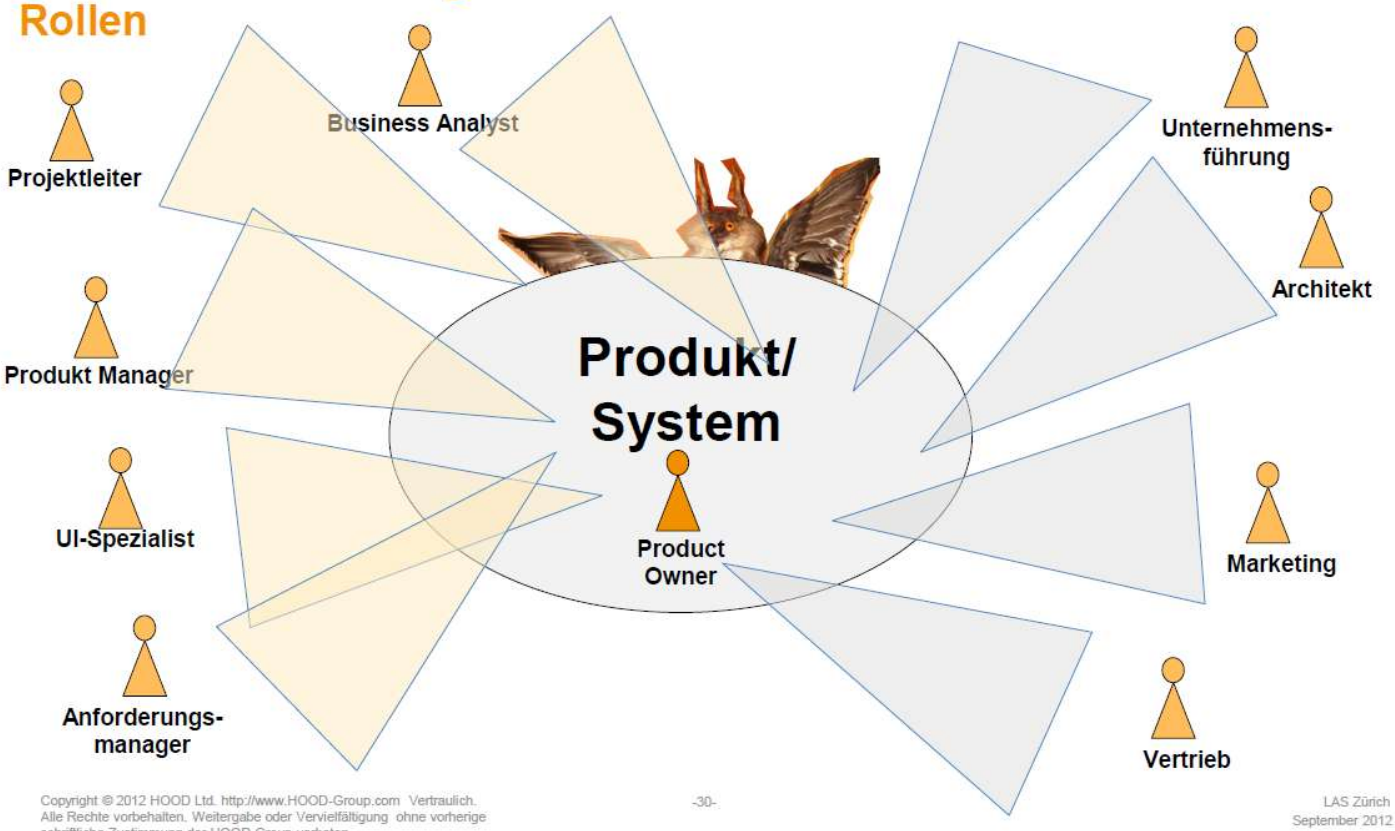
"Der Product Owner ist für die Maximierung des Wertes des Produkts (1) und der Arbeit, die das Entwicklungs-Team verrichtet (2), verantwortlich (3). Die Entscheidungen des Product Owners müssen durch die gesamte Organisation respektiert werden (4). Die Entscheidungen des Product Owners manifestieren sich im Inhalt und in der Anordnung des Product Backlogs (5). Niemand darf das Entwicklungs-Team anweisen, mit anderen Anforderungen als den im Product Backlog festgelegten zu arbeiten und dem Entwicklungs-Team ist es nicht erlaubt, Arbeitsanweisungen von anderen Personen als dem Product Owner anzunehmen (6)." (aus Scrum Guide 2011)

(1) = Portfolio- und Produkt-Management
(2) = Verantwortlich für die Resultate des Teams = ein Teil der Führungsverantwortung des „klassischen" Teamleiters
(3) Wem gegenüber ist er „rechenschaftspflichtig"? Von welcher Instanz ist er beauftragt? (siehe http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/verantwortung.html)
(4) = niemandem gegenüber rechenschaftspflichtig? Zu respektieren von allen Managementebenen bis zum CEO?
(5) = Release Management
(6) PO formuliert gegenüber dem Team auch alle NFR und alle Arbeitsanweisungen z.B. betr. techn. Architektur, GUI-Design, Entwicklungs-, Test- und Integrationsmethoden, …

© www.korn.ch

HOOD
Experts in Requirements

Dem Product Owner gehört das Produkt – Konflikte mit anderen Rollen



Copyright © 2012 HOOD Ltd. http://www.HOOD-Group.com Vertraulich. Alle Rechte vorbehalten. Weitergabe oder Vervielfältigung ohne vorherige schriftliche Zustimmung der HOOD Group verboten.

Der Scrum Master: Eine jede Organisation überfordernde Idealisierung?

Aus "Scrum Guide 2011":

Der Scrum Master **dient dem Product Owner** unter anderem indem er:

- Vision, Ziele und Einträge des Product Backlogs gegenüber dem Entwicklungs-Team klar kommuniziert;
  „Sprachrohr“ & „Übersetzer“ des PO gegenüber dem Entw.-Team; Teil der Führungsverantwortung des „klassischen“ Teamleiters
- Ein Verständnis dafür schafft, wie langfristige Produktplanung in einem empirischen Arbeitsumfeld funktioniert;
  Berater für Produktentwicklung in komplexen Umgebungen
- ein Verständnis dafür schafft, was Agilität ist und wie man sie lebt;
  Berater für das agile Vorgehen im allgemeinen - nicht nur für Scrum

Der Scrum Master **dient dem Entwicklungs-Team**. Dazu gehört:

- Coaching des Entwicklungs-Teams zu selbstorganisiertem und interdisziplinären Handeln;
  OE- und PE-Experte und Coach (= ausserhalb des Teams stehend, Haltung der „Absichtslosigkeit“)
- Unterrichtung und Führung des Entwicklungs-Teams bei der Erstellung von Produkten mit hohem Wert;
  Zentraler Teil der Führungsverantwortung des „klassischen“ Teamleiters; Rollenkonflikt mit der Rolle eines „Coaches“
- Entfernung von Hindernissen, die den Arbeitsfortschritt des Entwicklungs-Teams aufhalten;
  Teil der Führungsverantwortung des „klassischen“ Teamleiters; erfordert sehr oft Eskalationen entlang der Führungslinie und somit eine Führungsposition in der Hierarchie
- Coaching des Entwicklungs-Teams in Unternehmensumfeldern, in denen Scrum noch nicht voll verstanden oder genutzt wird.
  OE- Experte und Coach (= ausserhalb des Teams stehend, Haltung der „Absichtslosigkeit“)

Der Scrum Master **dient der Organisation**. Dazu gehört:

- Führung und Coaching der Organisation bei der Umsetzung von Scrum;
  OE- und UE-Experte - mit einem klarem Auftrag von der Organisationsleitung. Achtung: „Führung“ und „Coaching“ sind einander ausschliessende Rollen. (Oder wird hier „Coaching“ als „Training“ verstanden?)
- Planung von Scrum-Einführungen in der Organisation; Unterstützung der Mitarbeiter und Interessenvertreter dabei, Scrum und empirische Produktentwicklung zu verstehen und richtig anzuwenden;
  wie oben
- Anstoßen von Veränderungsprozessen, welche die Produktivität des Scrum Teams verbessern;
  Teil der Führungsverantwortung des „klassischen“ Teamleiters
- Zusammenarbeit mit anderen Scrum Mastern, um den effektiven Einsatz von Scrum innerhalb der Organisation voranzutreiben.
  Mitglied einer org-internen „Community of Practice“ mit Umsetzungskompetenz via klarem Auftrag von der Organisationsleitung.

Der Scrum/Agile Master als Führungskraft der Linienorganisation

aus http://scaledagileframework.com/scrum-agile-master/

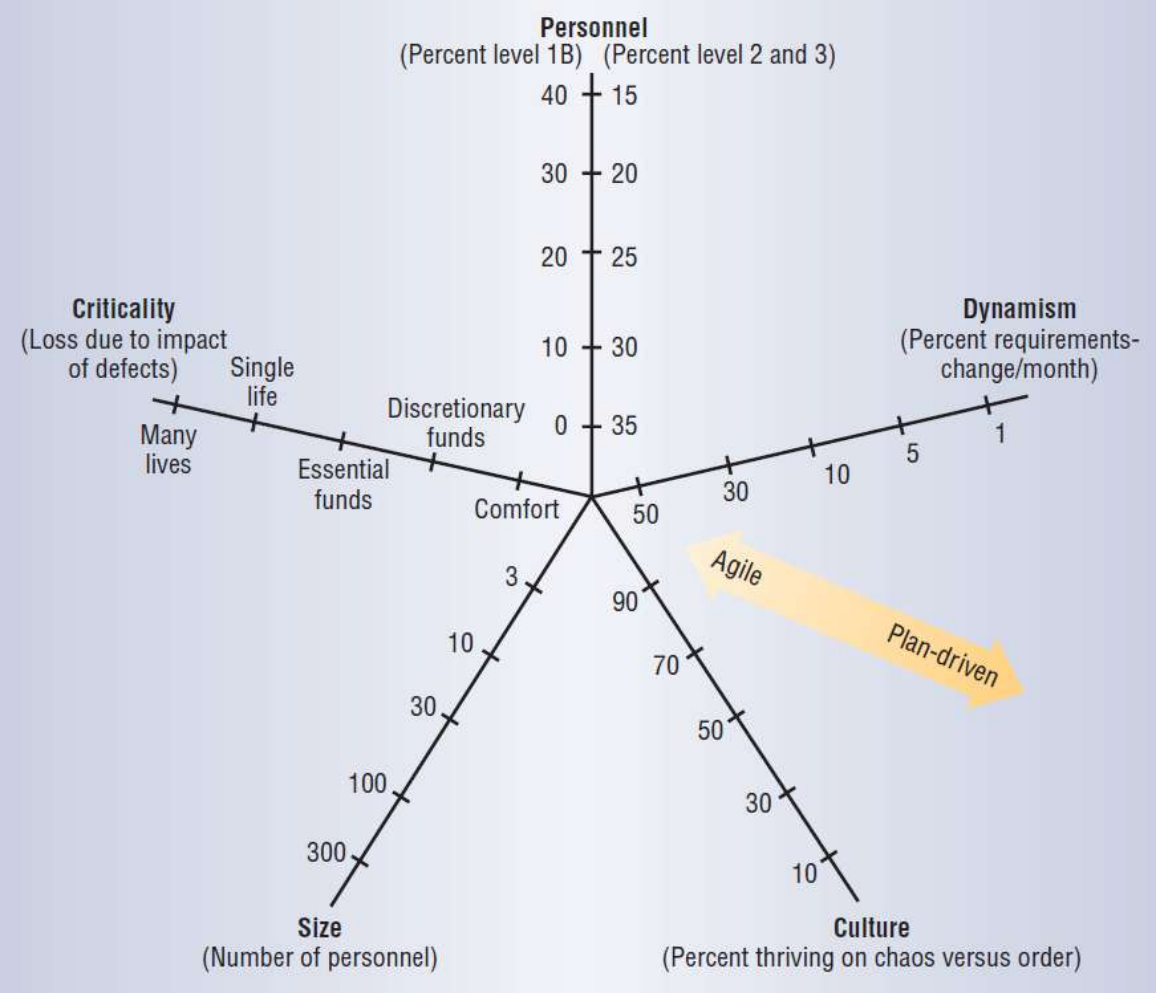
The Scrum/Agile Master is the Agile Teams working **servant leader** who helps assure that the team follows the rules of Scrum/Agile, helps them meet their daily and iteration objectives, works to remove impediments, facilitates continuous improvement, and coordinates solution implementation and delivery with other Scrum/Agile Masters on the Release Train.

The Scrum Master is the **team-based management/leadership proxy** whose role is to assist the team in its transition to the new method and continuously facilitate a team dynamic intended to maximize performance of the team.

In teams that do not adopt Scrum, a comparable leadership role typically falls to a **team lead**, an internal or external coach, **or the team's line manager**.

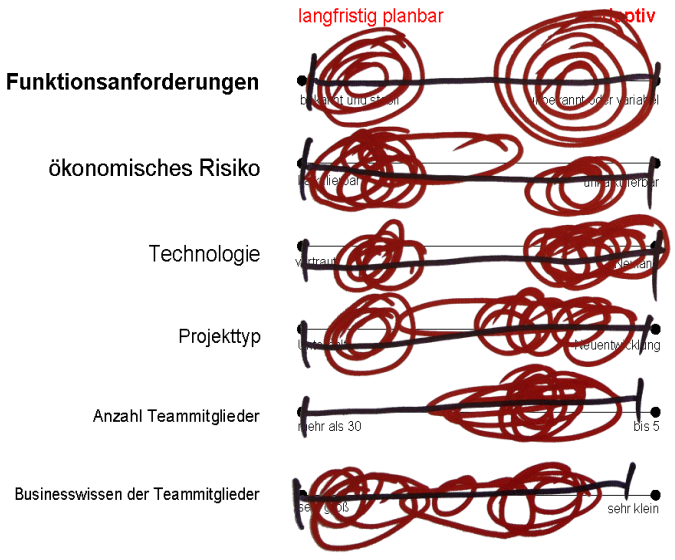
Wie „agilophil“ sind wir?

© www.korn.ch

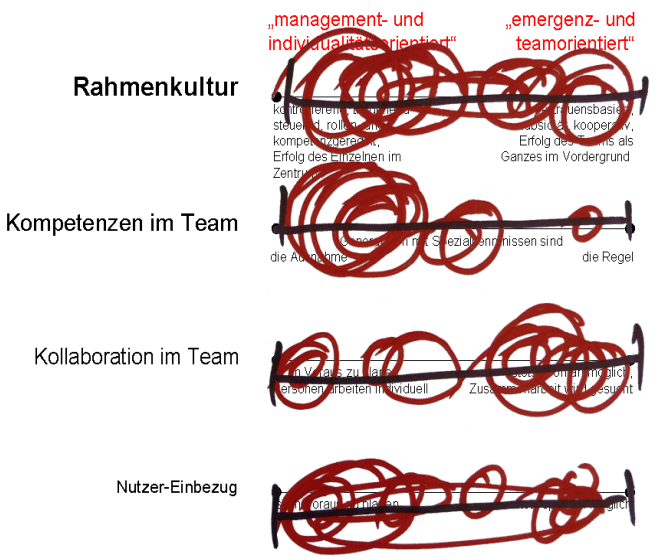


Quelle:
Barry Boehm (University of Southern California) Richard Turner (George Washington University); Using Risk to Balance Agile and Plan-Driven Methods; 0018-9162/03/$17.00 © 2003 IEEE; June 2003, pp 57 - 66

Adaptivitätsbedarf



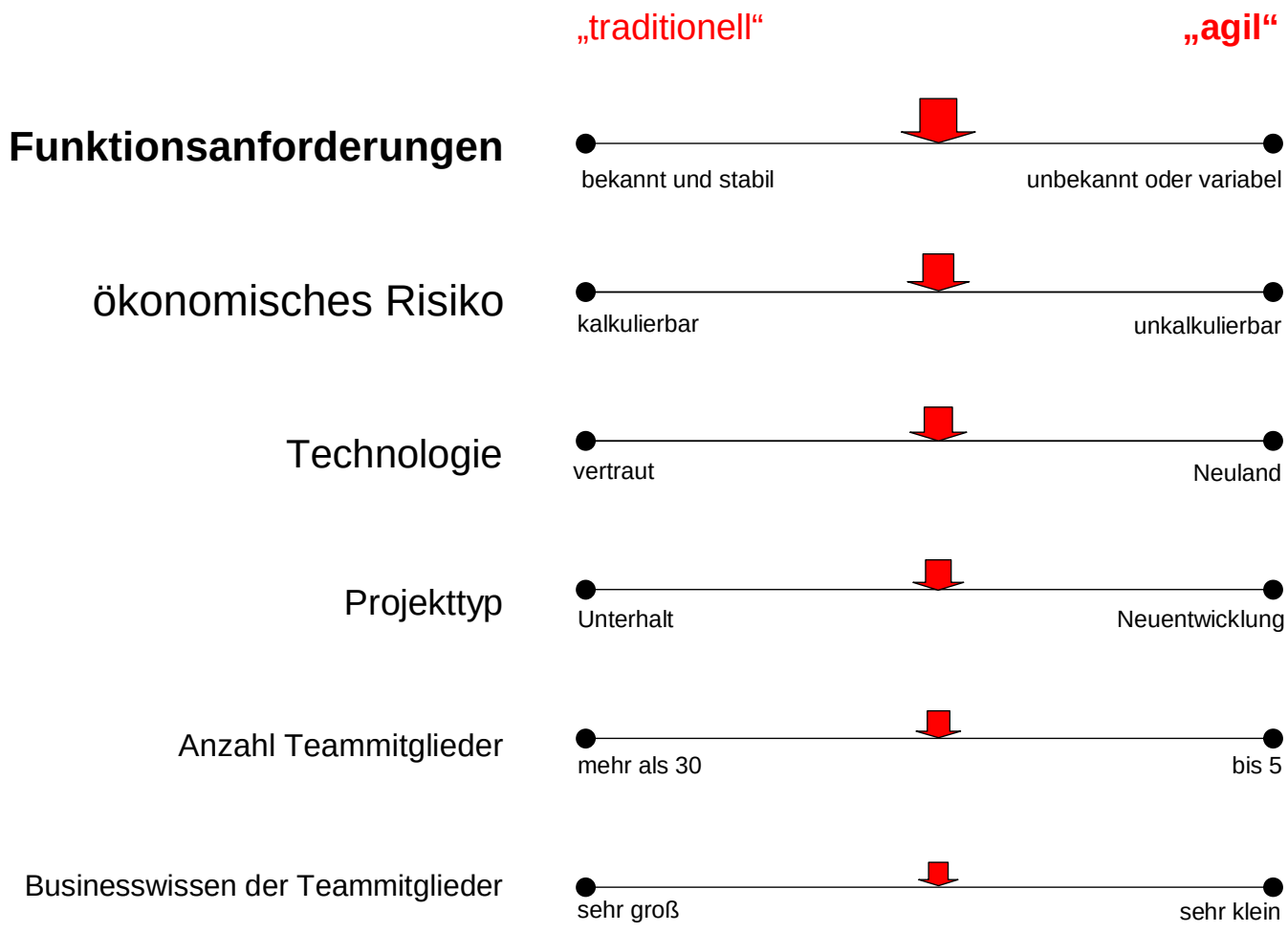
Partizipationsorientierung



© www.korn.ch

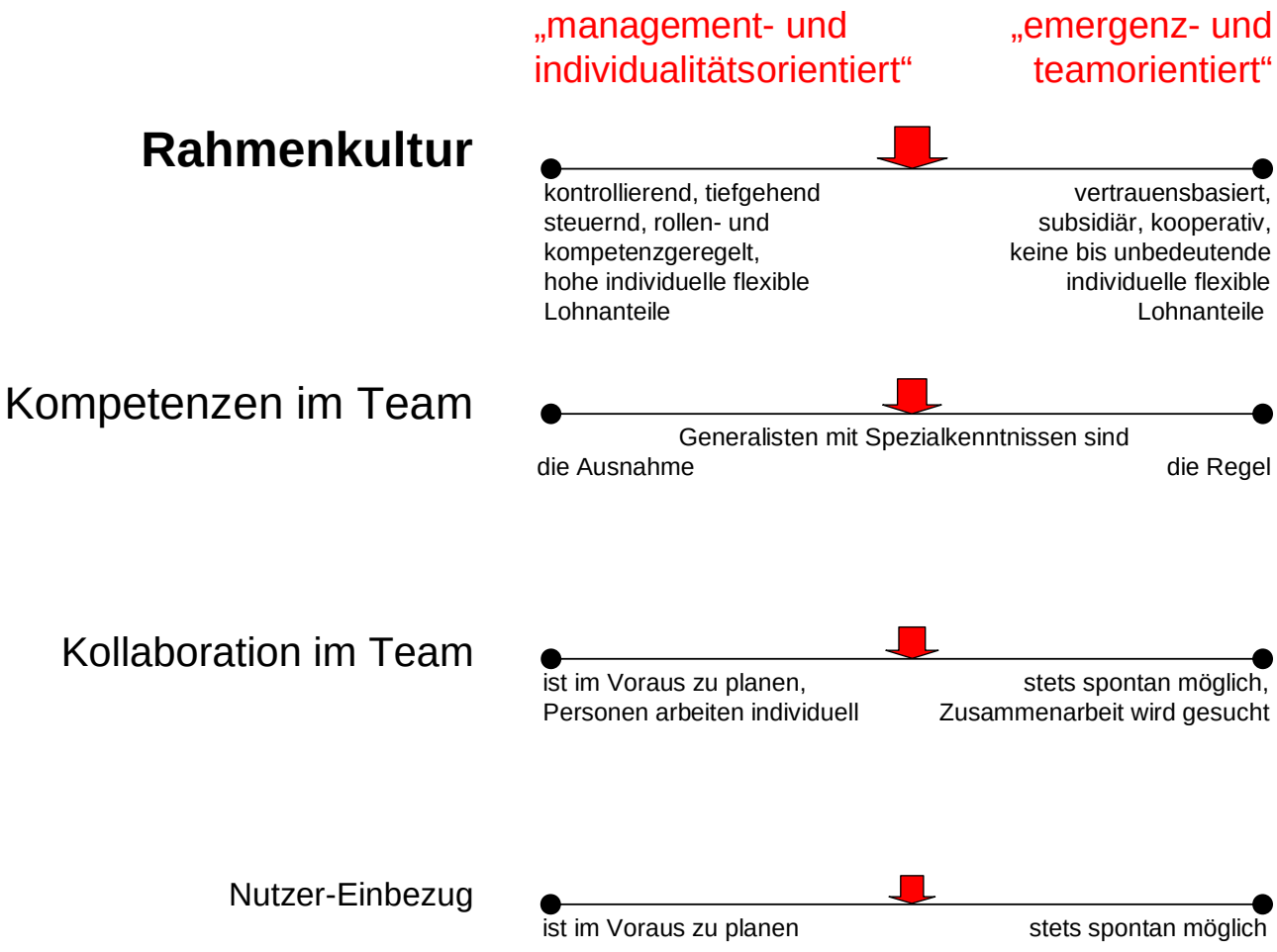
Quelle: Hans-Peter Korn: Redesigned Agile in grossen Unternehmen. In: Agiles IT-Management in großen Unternehmen - Hrsg.: Hans-Peter Korn, Jean Pierre Berchez. Symposion Publishing Düsseldorf 2012

Adaptivitätsbedarf



© www.korn.ch

Partizipationsorientierung



© www.korn.ch

Wie wird ein (eher) hierarchisches Unternehmen agil(er)?

© www.korn.ch

Inkrementelle Einführung / Überarbeitung quer über alle (geeigneten) PRODUKT-Teams 1/3

Schritt 1

- **„Produkte“ bzw. „Services“** identifizieren und Teams (als Produkt- bzw. Service-„Supplier“) danach strukturieren.
- Je ein **Product Owner** bzw. **Service Owner** (als Repräsentant des „Customers“) pro Produkt- (bzw. Service-)Team.
- Verantwortung für **„WAS“ und „WIE“ trennen:**
  - PO/SO erstellen **Product/Service Backlogs** als einzige Basis für das „WAS“ der Arbeit der Teams.
  - Teamleiter als „WIE-Verantwortliche“ etablieren. Sie sind Vorgesetzte der Entwickler, nicht aber der PO/SOs.
- Pro Produkt-/Service-Gruppe quer über alle dazu beitragende Teams synchronisierte **Releases** mindestens alle **3 Monate** (Agile Release Train)
- **dabei Transparenz und Qualität sicherstellen:**
  - Der **Arbeitsfortschritt** der einzelnen Teams ist **tagesaktuell für alle einsehbar** als:
    - Umfang der in der Integrationsumgebung (allenfalls erst gegenüber „stubs“) funktionierenden und vom Product/Serviceowner akzeptierten SW-Inkremente bzw. der realisierten Prototypen im Verhältnis zum
    - Gesamtumfang der bis zum Releasezeitpunkt geplanten SW-Inkremente und Prototypen.
  - Der **Produc/Serviceowner akzeptiert nur jene Ergebnisse**, die alle funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen (auch der SW-Qualität) vollständig erfüllen.
  - Der **Produc/Serviceowner ist rechenschaftspflichtig**, dass alle diesbezüglich nötigen Überprüfungen vorgenommen wurden.

© www.korn.ch

Inkrementelle Einführung / Überarbeitung quer über alle (geeigneten) PRODUKT-Teams 2/3

Fortsetzung Schritt 1

- Dann **Abbau der „Vorgehens-Schulden“**, z.B:

  - Welche strategisch relevanten Probleme sind zu lösen?
  - Was bedeutet für uns "Agilität", was soll sie - strategisch relevant - konkret bewirken?
    ➔ **Assessment**
  - Abstimmung mit der IT-übergordneten Produktentwicklung und dem Portfolio-, Programm- und Release-Management
  - DoR & DoD der "potential shipable increments" pro Release und (später möglichen) Sprints und pro Team; (Re-)Professionalisierung des Requirement Engineerings
  - Teamübergreifende Koordination pro Produkt und Release
  - (Re-)Professionalisierung der SW-Entwicklung; TDD & ATDD; Integration von Entwicklung & Test
  - Continuous Integration, Continuous Delivery und Testautomation
  - Reduktion der Systemheterogenität; Applikations- und Systemarchitektur modellieren & bereinigen

© www.korn.ch

Inkrementelle Einführung / Überarbeitung quer über alle (geeigneten) PRODUKT-Teams 3/3

Schritt 2 für Teams, die mehr in Richtung Agilität gehen möchten (sofern betr. Dynamik, Kritikalität & Entwicklerkompetenz vertretbar):

- Entwicklungsarbeit innerhalb der Releases in **Sprints** (2 bis 4 Wochen) unterteilen.
- **Planning, Review** und **Retrospektive** und **Sprint Backlog** einführen.
- Teamleiter statt Erteiler von Detailaufträgen und als Detail-Koordinatoren jetzt Rahmensetzer und Unterstützer (**„dienende Führungskraft“**)
- .**Teams** erhalten möglichst viel **Eigenverantwortung** und Raum zur Selbstorganisation.

Schritt 3 für Teams, die voll auf Basis von Scrum arbeiten möchten (sofern betr. Dynamik, Kritikalität & Entwicklerkompetenz vertretbar):

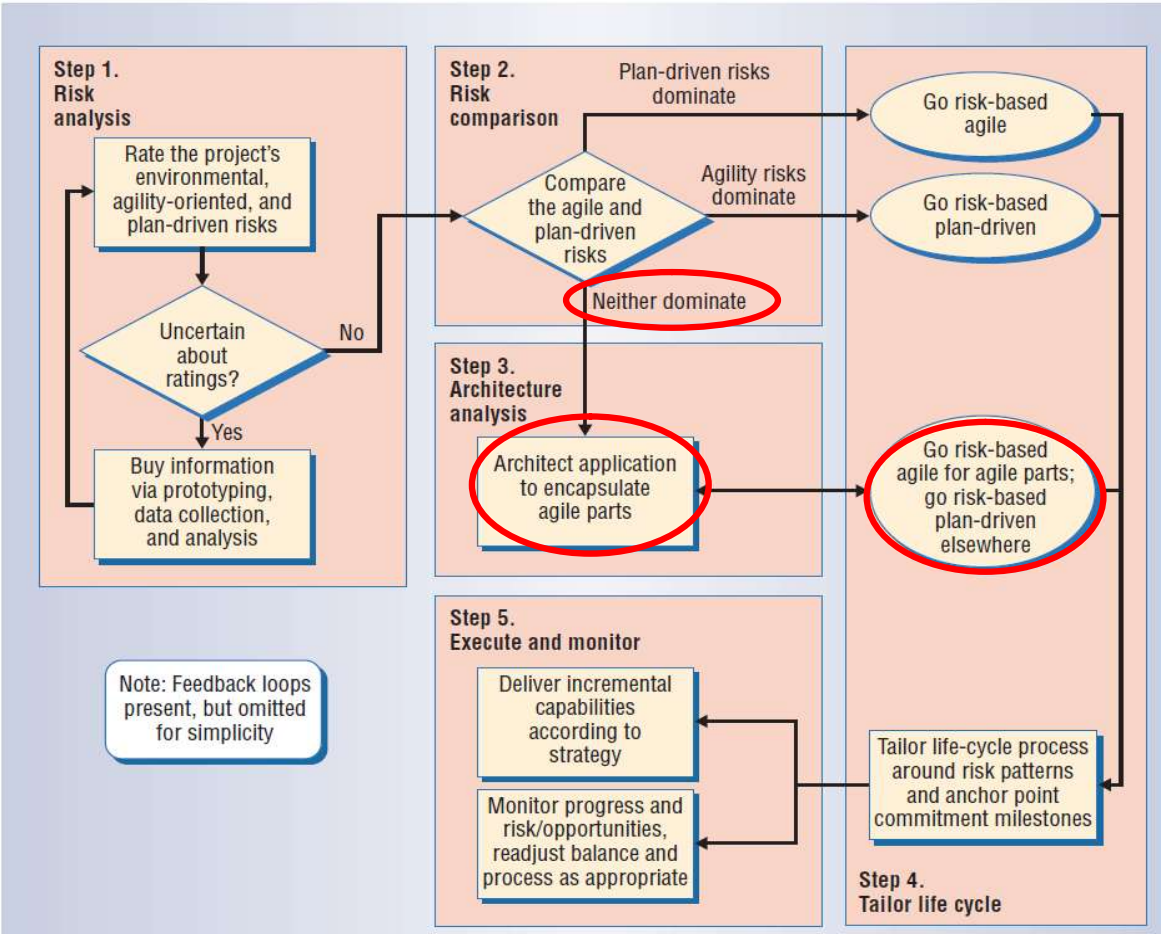
- Bei längerfristig (> 18 Monaten) stabilen Produkt- oder Service-Teams:
  Teamleiter übernehmen auch die Rolle der Scrum Master

- Bei kurzlebigen Produkt- oder Service-Teams:
  Entwickler gehören zu "Entwicklerpools" (je rund 25 Personen) mit je einem personellen Vorgesetzten. Teams haben je einen Scrum Master, aber keinen Teamleiter

© www.korn.ch

Der 3. Weg: Statt *entweder* agil *oder* plangetrieben *sowohl als auch*

Figure 1. Risk-based method summary. Developers can use a five-step process to determine if agile methods, plan-driven methods, or a combination of the two will work best for their project.

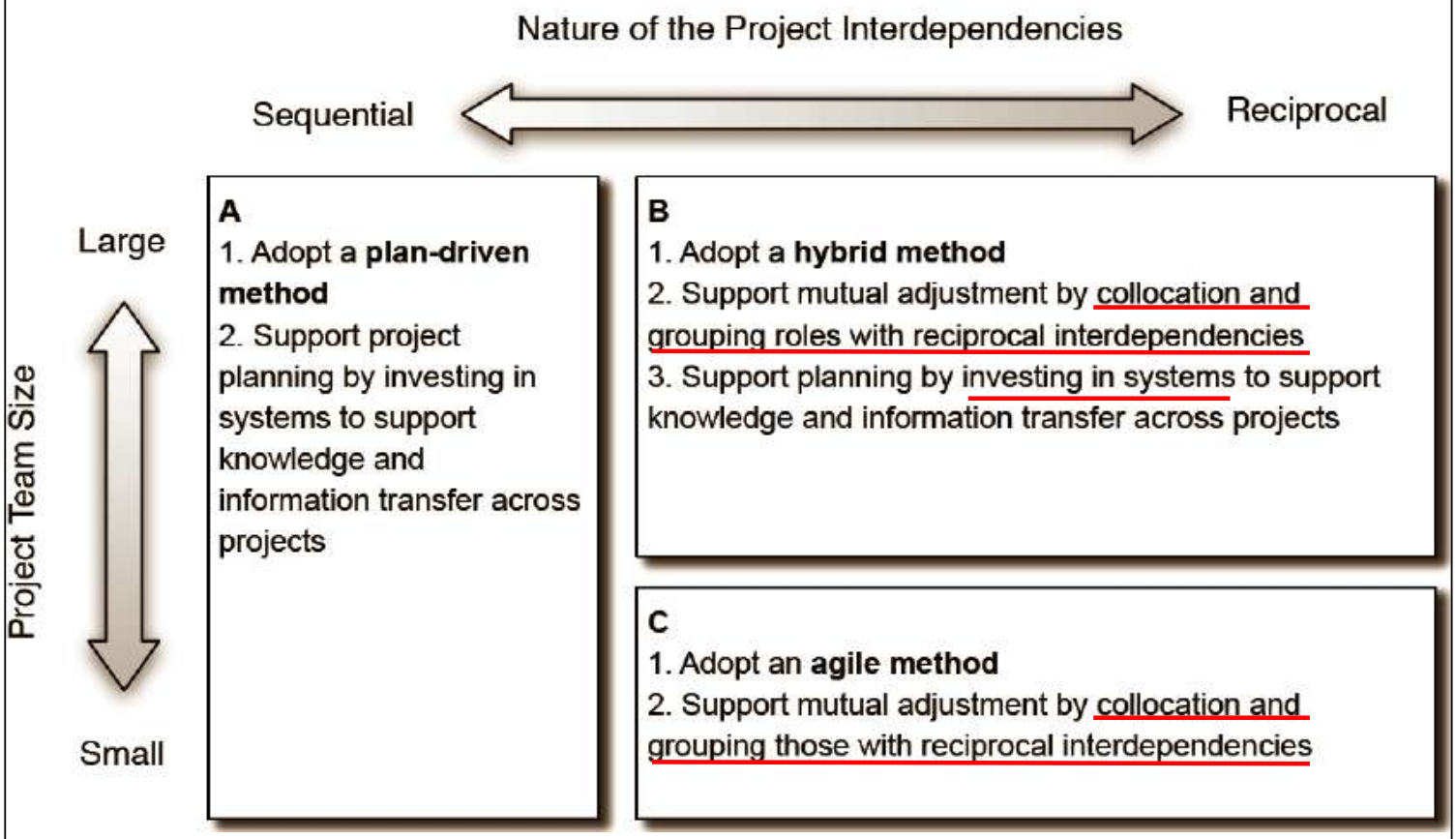


Quelle:
Barry Boehm (University of Southern California) Richard Turner (George Washington University); Using Risk to Balance Agile and Plan-Driven Methods; 0018-9162/03/$17.00 © 2003 IEEE; June 2003, pp 57 - 66

Wie verbreitet sind agile Methoden in deutschen Unternehmen? Mit dieser Frage rief Prof. Ayelt Komus im Frühjahr 2012 zur Teilnahme an der Studie „Status quo Agile“ auf und 350 Vertreter deutscher Unternehmen antworteten. Seit 2008 boomen agile Methoden, vor allem Scrum wird eingesetzt, um die Produktentwicklung zu beschleunigen. Aber wie die Studie von Prof. Komus auch zeigt: **Als „durchgängig agil“ bezeichnen ihre Projekte nur 16% der Befragten. Wesentlich öfter sind Mischformen aus klassischen Methoden des Projektmanagements und agilen Ansätzen zu finden.**

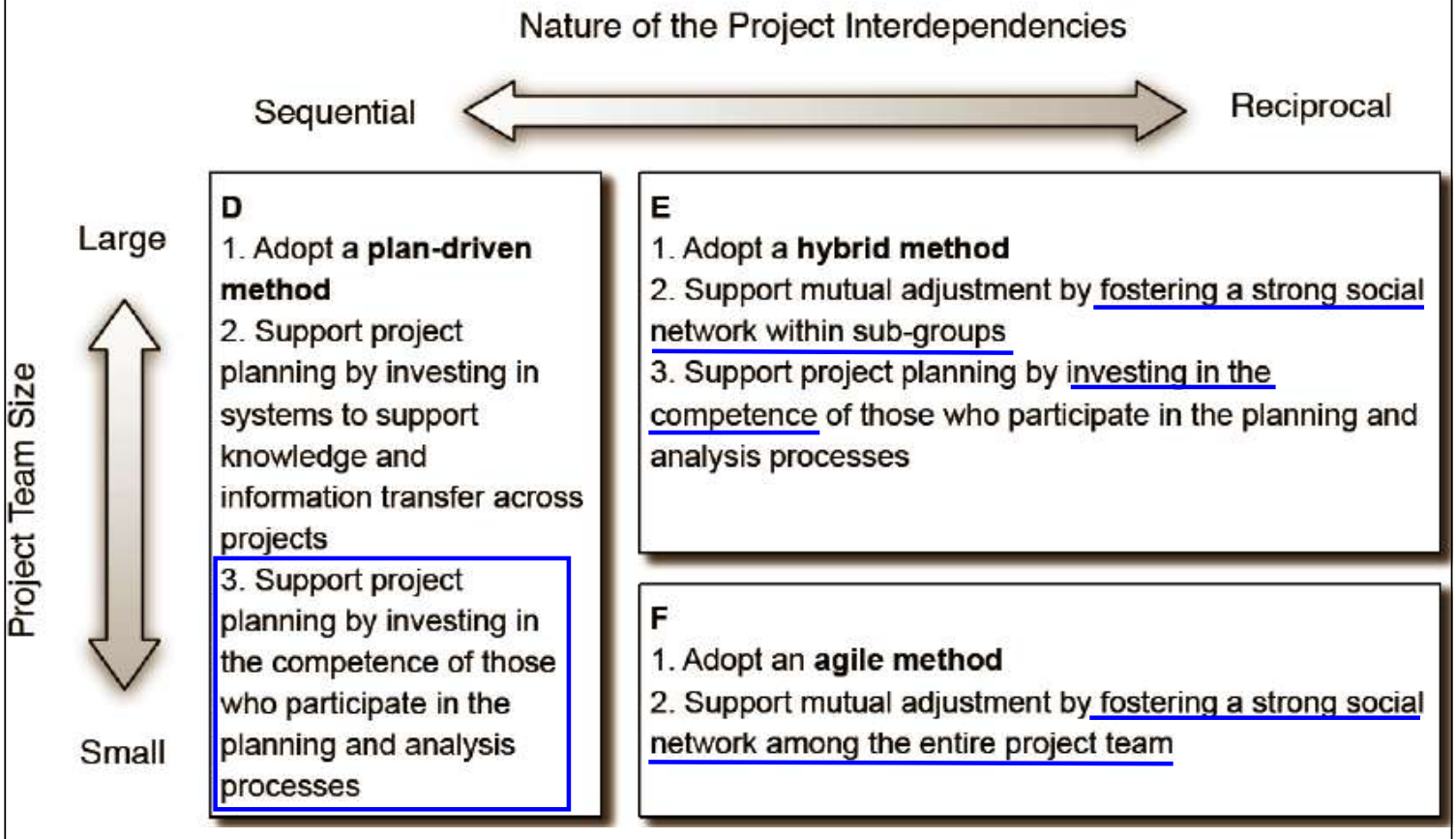
Quelle: http://borisgloger.com/newsletter/oktober-2012/quo-vadis-agile/?utm_source=Newsletter&utm_campaign=89cc7711d1-NL201210&utm_medium=email

High Volatility of the Teams



Overview and Guidance on Agile Development in Large Organizations,
in Communications of the Association for Information Systems, Vol. 29, No. 2, pp. 25-44, July 2011

Low Volatility of the Teams



Overview and Guidance on Agile Development in Large Organizations,
in Communications of the Association for Information Systems, Vol. 29, No. 2, pp. 25-44, July 2011

Reframing Organizations Modell (4FM)

Lee G. Bolman und Terrence E. Deal

Indikatoren z.B.: Koalitionen, Autorität, Sanktionspotential, Ressourcenzugang, etc.
Handlungsebenen z.B.: mikropolitische Vorgänge, Koalitionen, Netzwerken etc.

Politik
Politischer Ansatz
„Arena"
political frame

Kultur
Kultureller Ansatz
„Theater"
symbolic frame

Indikatoren z.B.: Symbole, Rituale, Mythen, Metaphern,Sprachspiele
Handlungsebenen z.B.: Symbolische Gestaltung von Strukturen, Prozessen, Gruppenprozessen

Organisation

Indikatoren z.B.: Motivation, Beziehung, informelle Normen, Gruppenführung
Handlungsebenen z.B.: Führung stil, Job enrichment, Autonomie, Q-of-worklife, Training

Organismus
Humanressourcen Ansatz
„Organismus"
Human resource frame

Struktur
Struktureller Ansatz
„Maschine"
structural frame

Indikatoren z.B.: Determinanten, Konfiguration, Koordination
Handlungsebenen z.B.: Differenzierung / Integration, Standardisierung, Kompetenzen u. Verantwortung, Kommunikationssysteme

Markus Fletischbacher, Reinhard Höhn

Reframing Organizations Modell (4FM)

Lee G. Bolman und Terrence E. Deal

In der Regel ausgeblendet ….

Organisation

Struktur
Struktureller Ansatz
„Maschine"
structural frame

Indikatoren z.B.: Determinanten, Konfiguration, Koordination
Handlungsebenen z.B.: Differenzierung / Integration, Standardisierung, Kompetenzen u. Verantwortung, Kommunikationssysteme

www.fh-wien.ac.at

Markus Fletischbacher, Reinhard Höhn

Zurück zur Teamebene:

Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Führung auf Teamebene innerhalb eines definierten und vereinbarten Rahmens

© www.korn.ch

Wie kann ich als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator die Selbstorganisation fördern?

Bedingungen für die Selbstorganisation gemäss **CDE-Modell** von **Glenda Eoyang**:

Containers
Hold the system together until patterns form

➔ **Ich sorge für einen Teamraum, den klaren Auftrag, die organisatorische Einbindung / Autonomie, …**

Differences
Establish the pattern and build tensions to motivate change

➔ **Beim Zusammenstellen des Teams sorge ich für eine bunte Mischung von Personen und fördere kontroverse Sichtweisen**

Exchanges
Connect agents together within the container and across differences

➔ **Ich stelle Informationsmittel, Kommunikations-plattformen, Meetingstrukturen, …. zur Verfügung**

klappt das ?

© www.korn.ch

…als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator die Selbstorganisation fördern…

"Selbst"Organisation "von aussen steuern" zu wollen ist ähnlich paradox wie die Aufforderung: "Sei doch spontan!"

Glenda Eoyang schreibt:

> *Self-organizing patterns emerge from complex interactions.* ***One cannot predict or control the products of self-organizing.*** *On the other hand, this three conditions shape the path, speed, and outcome of self-organizing processes.*

Statt "von aussen steuern zu wollen" kann ich als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator *im Team* diese Fragen von Glenda Eoyang zur Diskussion stellen:

© www.korn.ch

Statt "steuern" als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator im Team diese Fragen von Glenda Eoyang zur Diskussion stellen:

What are our relevant *containers* and how do their entanglements influence individual, institutional, and cultural transformation?

What *differences* make a difference, and how can we focus our resources to shift emerging patterns?

What *exchanges* will facilitate transformation for our customers, partners, managers, in the marketplace?

© www.korn.ch

© www.korn.ch

Was kann ich als Team-Leiter / -Moderator zur "tagtäglichen" Teamarbeit beitragen?

Persönlichkeitstypen? Team-Dynamiken? Interaktionsmodelle?

Risiko: "Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte"
➔ *Christian Morgensterns "Palmström": "Weil nicht sein kann was nicht sein darf".*
➔ *"Rosenhan-Experiment" (1973)*
de.wikipedia.org/wiki/Rosenhan-Experiment

relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect, but not in advance

Es geht auch anders:

Teams *i.S des Cynefin -Frameworks von David Snowden* **als komplexe soziale Systeme sehen** - und akzeptieren, dass das Verhalten komplexer Systemen **nicht voraussagbar steuerbar** ist

© www.korn.ch

als Team-Leiter / -Moderator nur zuschauen??

Nein: Mitspielen!

➔ nicht die "Mechanik" des Teams als aussenstehender Experte verstehen und beeinflussen wollen sondern mitwirken, dass Menschen (inkl. Moderator) sich immer wieder entscheiden können, als Team zu arbeiten.

Und zwar so:

➔➔ All das unvoreingenommen und neugierig erkennen und anerkennen, was bereits (einigermassen) gut **funktioniert** um es zu **erhalte**n und zu **stärken**.

➔➔ Das, was jetzt gerade passiert ist **genau das**, was **jetzt** passieren muss: "Störungen" als ein gerade JETZT sinn- und notwendiges Thema akzeptieren und wenn ich seine Notwendigkeit und Sinn nicht einsehe, um Klärung bitten.

➔➔ Teams und deren Mitglieder entwickeln sich **in der tagtäglichen Arbeit**, **nicht in Teambuilding-Events:**

"Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher." (Peter Senge in "Die fünfte Disziplin")

© www.korn.ch

"Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit" bedeutet, die **Sinnhaftigkeit** und den **Erfolg** der Arbeit zu beleuchten:

Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir **jetzt schon erreicht**?

Wie haben wir es geschafft, das alles (und nicht weniger) zu erreichen?

Was alles hat uns dabei geholfen?

Woran - **konkret** - werden wir erkennen, dass wir unser **Ziel erreicht** haben?
Was tun wir / andere dann anders? Was ist für uns / andere dann besser?

Was ist der **unmittelbar nächste, kleine, Schritt** Richtung Ziel?
Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?

Was von dem, **was uns bisher geholfen hat**, brauchen wir dazu?

Was brauchen wir **zusätzlich**?

© www.korn.ch

4 Fragen im Daily Standup Meeting

Täglich (ja, TÄGLICH!!) um dieselbe Zeit treffen sich alle Teammitglieder im **Stehen** für **max. 15. Minuten**.

Jede Person erzählt den anderen (nicht dem Teamleiter!!):

1. ***Das erledigte ich seit dem gestrigen Meeting***
2. ***Das hat mir dabei geholfen – und könnte für die anderen im Team interessant sein*** *(Das Team als Lernende Organisation)*
3. ***Das erledige ich bis zum morgigen Meeting***
4. ***Das brauche ich dazu von anderen im Team oder ausserhalb zusätzlich oder anders***

➔ **Kein Statusrapport sondern gegenseitige Information**
➔ **Diskussionen, Anregungen, weitere Details anschliessend (nur mit den direkt Betroffenen) besprechen**

© www.korn.ch

Retrospektive als "PROspektive" gestalten

Sinn der Retrospektive: "Mining For Gold"

(Norm Kerth, http://www.swqual.com/newsletter/vol2/no6/vol2no6.html)

What worked well that we don't want to forget?

What did we learn?

What should we do differently on the next project?

What still puzzles us?

What do we need to discuss in more detail?

Retrospektive als "PROspektive" gestalten

"Warm Up" ➔ Plattform für Zuversicht und Vertrauen

Teamwork-Panorama

Funktionierendes anerkennen, erhalten, verstärken

Verbesserungschancen konkretisieren

Falls nötig: "Hindernisweichmacher" einsetzen

2nd Order Retro- /Prospective

TEAMWORK-BACKLOG

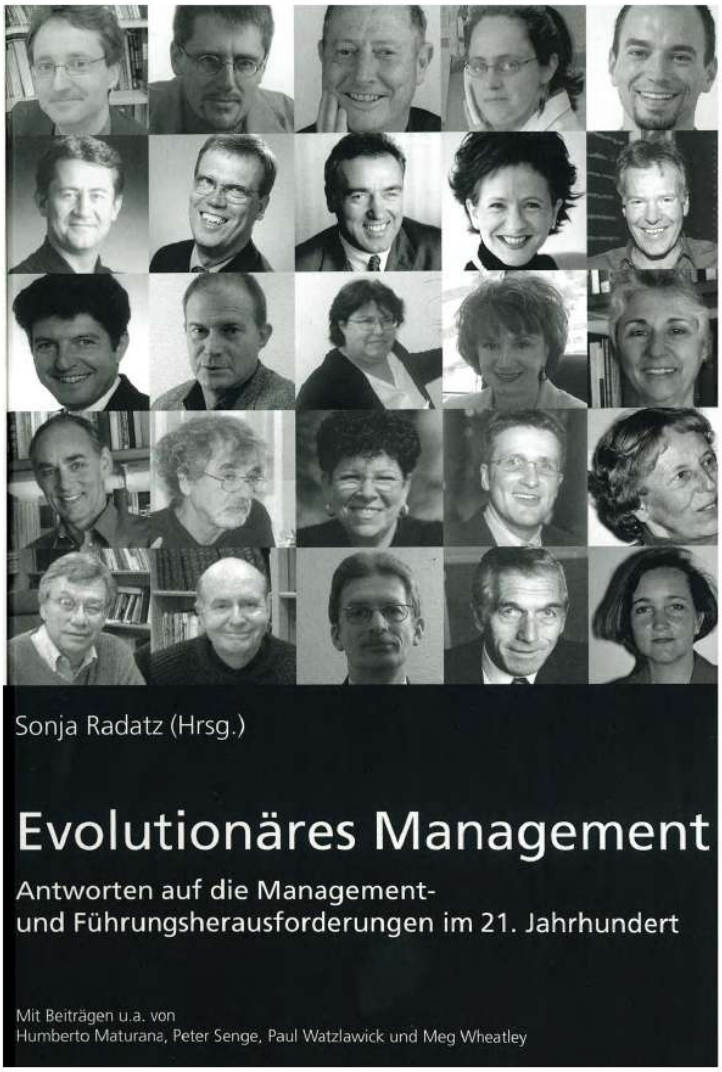
© www.korn.ch

Buchtipp:

Sonja Radatz

Evolutionäres Management: Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert

Verlag: Verlag Systemisches Management;
Auflage: 1., Aufl. (November 2003)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3902155027



Inhalt:

1. Kapitel: Auf dem Weg in ein neues Leadership-Zeitalter
Leadership in einem neuen Zeitalter, Peter Senge
Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung, Sonja Radatz
Der Paradigmenwechsel beginnt bei der Sprache, Mary Hale-Haniff
Paradigmenwechsel in der Teamarbeit durch den Paradigmenwechsel in der Technologie, Stephen Ruth/Ted Tschudy

2. Kapitel: Neue Unternehmensstrukturen im evolutionären Leadership-Zeitalter
Die Schaffung zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen, Peter Senge
Das heterarchische Unternehmen, Markus Reihlen und Annette Rohden
Selbstverantwortetes Management in selbstverantwortlichen Unternehmen, Andreas Philipp
Führung in der demokratischen Organisation, Kenneth Cloke/Joan Goldsmith
Das Kommunikationsunternehmen, Alan Stewart

3. Kapitel: Die evolutionäre Leadership-Haltung
Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit – Noch sind wir keine Roboter, Humberto R. Maturana/Pille Bunnell
Die Verbreitung der neuen Leadership-Haltung durch Communities of Practice, Margaret Wheatley
Leadership – Auf der Reise zu sich selbst, Ante Glavas
Work-Life-Balance: Den Kreis des (Un-)Gleichgewichts verlassen Christa-Madhu/Bernhard Einsiedler
Die Rückkehr des Hofnarren, oder: Management als Kunst der Reflexion, Wolfgang Winter
Die Innere® Form im Management, Bernd Linder-Hofmann/Manfred Zink
Mission Possible – Der Weg folgt dem Ziel, Sonja Radatz

4. Kapitel: Führungskräfte als Lern(pro)motoren im evolutionären Unternehmen
Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens Humberto R. Maturana/Pille Bunnell
... und wie lernen Organisationen?, Sonja Radatz
Das Flow-Erleben als Schlüssel für Lernen, Wachstum und Motivation, Gerhard Huhn

5. Kapitel: Evolutionäre Führungswerkzeuge
Management by.... Evolution, Sonja Radatz
Wie Manager wirksam kommunizieren, Paul Watzlawick/Axel Gloger
Systemisches Coaching als Führungskraft, Sonja Radatz
Den Traum vom gelungenen Führen mit Reteaming® realisieren, Ernst Aumüller
Creative Knowledge Feedback – Die wirksame Alternative zum 360°-Feedback, Sonja Radatz
Der optimale Umgang mit „virtuellen“ (Remote) Teams, Jaclyn Kostner