

Inhalt

Vorwort	6
1 Einführung	20
1.1 Alternativen werden übersehen ..	23
1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme	24
1.3 Strukturierung des Buches	25
Teil 1 Vorüberlegungen und Grundlagen	
2 Aktuelle Unternehmenspraxis	34
2.1 Digitalisierung als Motor der Veränderung	38
2.2 Analoge Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle	39
2.3 Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse	40
2.4 Automation bestehender Geschäftsmodelle	41
2.5 Digitale Geschäftsmodelle	43
2.6 Digitalisierung von Berufen und Branchen	45
2.7 Technologie und Moral	47
2.8 Konsequenzen	48
3 Merkmale komplexer, anpassungsfähiger Systeme	50
3.1 Komplexität	51
3.2 Ist Komplexität reduzierbar?	54
3.3 Mit Komplexität umgehen	55
3.4 Agil oder raus!	57
3.5 Die Natur als Vorbild	58
3.6 Strukturelle Kopplung	58
4 Das Viable System Model (VSM)	62
4.1 Anatomie als Vorbild	63
4.2 Struktur und Bestandteile des VSM	65
4.3 Vereinfachte Darstellung der Systeme im VSM	74

5 Fraktale Strukturen und die Rekursion	76	7.2 Organisation und Management neu erfinden	110
5.1 Unternehmen mit fraktalem Design	82	7.2.1 Organisationsmodelle im Laufe der Zeit	110
5.2 Attenuator und Amplifier	83	7.2.2 Im Würgegriff der Konsenskultur?	115
6 Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop	86	7.2.3 Probabilistische Führungs-werkzeuge	117
Teil 2 Das IaCoCa-Modell			
7 Management – Wirksam führen ohne Führung	96	7.3 Motivation und Wettbewerbs-fähigkeit	118
7.1 Der Mitarbeiter: Erwachsen und entmündigt	101	7.3.1 Sinnfrage als Wettbewerbs-faktor	118
7.1.1 Eine eigenverantwortliche, erwachsene Person	101	7.3.2 Sinnstiftung als Designele-ment des Unternehmens ...	121
7.1.2 Der entmündigte Ange-stellte	102	7.3.3 Mythos Belohnungssystem	122
7.1.3 Dramadreieck versus Empowerment-Dynamik ...	104	7.3.4 Kreativität als Unter-nehmenswert und Wett-bewerbsfaktor	123
7.1.4 Die Macht der Gewohn-heiten	107		
8 Design und Koordination agiler Teams	128		
8.1 Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams	132		

8.1.1	Verbreitete Unternehmensrealität	132
8.1.2	Konfiguration agiler Teams	135
8.2	Rollen und Spielregeln in selbstorganisierten und agilen Teams ...	136
8.2.1	Rollenverteilung im Team ..	140
8.2.2	Trennung von Rolle und Person	141
8.2.3	Zusammenstellung von Rollen in Teams	144
8.2.4	Gründung eines neuen Teams	145
8.2.5	Auflösung eines Teams	146
8.2.6	Spielregeln	147
8.2.7	Ausschluss	149
8.3	Konfiguration und Visualisierung	149
8.3.1	Menschlicher Organismus als Vorbild	149
8.3.2	Skalierung durch Rekursionen	149
8.3.3	Technische Möglichkeiten der Konfiguration und Visualisierung	153
8.4	Das laCoCa-Modell und die Rollen in Holacracy	156
9	Monitoring - VI anstatt KPI	166
10	Corporate Governance	180
10.1	Corporate Governance entwickeln und kontinuierlich anpassen	184
10.2	Rekursionen der Governance	187
10.3	Theorie und Realität	191
10.4	IT-Governance	194
11	Agiles Anforderungsmanagement	200
11.1	Passives Anforderungsmanagement	203
11.2	Aktives Anforderungsmanagement	203
11.3	Design Thinking	208
11.4	Persona und User Story	215
11.4.1	Entwicklung einer Persona	217
11.4.2	User Story	219
11.5	Arbeiten mit Inkrementen	220

12 Entwicklung einer dynamischen (Unternehmens-)Strategie	224
12.1 Warum Strategien scheitern	226
12.2 Die Bedeutung einer dynamischen Strategie	232
12.2.1 Grundlegende Prinzipien ..	232
12.2.2 Beispiel einer dynamischen Strategie	233
12.3 Dynamische Strategieentwicklung durch Strategiemuster	235
12.3.1 Grundlegende Prinzipien ..	235
12.3.2 Beispiel 1: Knight's Move – Der Königszug – Schritt für Schritt	238
12.3.3 Beispiel 2: Jeeves – Der stille Berater	238
12.4 Iterative Umsetzung einer dynamischen Strategie	241
12.4.1 Instanziieren der OODA-Loop	242
12.4.2 Organisatorisches Vorgehen zu Entwicklung und Umsetzung einer dynamischen Strategie	243
12.5 Werkzeuge zur dynamischen Strategieentwicklung	247
12.6 Empfehlung zum Vorgehen	251
12.6.1 Wertschätzung von Expertenwissen	254
12.6.2 Transparenz über Zustand und Handlungsnotwendigkeit	255
12.6.3 Kontinuierliche Kommunikation und Diskussion, nicht Gerüchte und Mythen	256
12.6.4 Strategiemuster identifizieren	257
12.6.5 Manöver umsetzen	259
12.6.6 Mythos IT-Strategie	260
12.6.7 Konsequent, aufeinander aufbauend und abgestimmt	263
12.6.8 Bedeutung und Nutzen des EAM	266
13 Geschäftsmodelle anpassen	270
13.1 Empfehlung zum Vorgehen	273
13.2 Customer Journey – Der Lebenszyklus eines Geschäftsmodells	277

14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability	280	14.4.6 Strukturierung in qualitative Prozessgruppen	326
14.1 Was sind Geschäftsfähigkeiten? ..	283		
14.2 Beschreiben von Geschäftsfähigkeiten	285		
14.3 Geschäftsfähigkeiten definieren ..	291		
14.3.1 Metamodell – Beschreibung von Geschäftsfähigkeiten ..	291		
14.3.2 Steckbrief der Geschäftsfähigkeit	298		
14.3.3 Darstellung von Geschäftsfähigkeiten	305		
14.4 Modellierung agiler Prozesse	312		
14.4.1 Perspektivwechsel	315		
14.4.2 Etablierte Darstellungsformen	317		
14.4.3 Transfer zur Nutzung in einer agilen Organisation ..	318		
14.4.4 Agiles Prozessmanagement organisieren	322		
14.4.5 Entwicklungsperspektive für Prozessexperten	325		
		15 Organisationskonfiguration anpassen	332
		15.1 Konfiguration einer Organisation von Mitarbeitern für Mitarbeiter ..	334
		15.2 Empfehlung zum Vorgehen	335
		15.3 Ein Unternehmensmodell in 3-D ..	341
		15.4 Anzuwendende Prinzipien	346
		15.5 Identifikation notwendiger Geschäftsfähigkeiten	351
		15.6 Praktisches Vorgehen zur Erstellung eines laCoCa-Modells	353
		16 Umsetzung & Betrieb – Operatives Vorgehen und Transformation	356
		16.1 Kooperation von Management und Betrieb	358
		16.2 Umsetzung dynamischer Strategien	359
		16.3 Transformation – Veränderung operativ umsetzen	364

Teil 3 Iteratives Vorgehen mit der laCoCa-Methode	
17 laCoCa-Methode: Grundgerüst	380
17.1 Zyklus »Design«	383
17.2 Zyklus »Simulation«	387
17.3 Zyklen »Management« und »Umsetzung & Betrieb«	390
17.4 Dreh- und Angelpunkte	394
17.5 Integration spezifischer Methoden	397
17.6 Boards für skaliert-agile Kollaboration (6-BoSAK)	400
17.6.1 Die Elemente im Einzelnen	401
17.6.1.1 Operations Board	402
17.6.1.2 Viable Indicators – VI Pin Board	407
17.6.1.3 Management Board	410
17.6.1.4 Development Board	414
17.6.1.5 Governance Board	418
17.6.1.6 Coordination Board	421
17.6.2 Simulieren geht über Studieren	425
17.6.3 Aktive Kollaboration in Projekträumen	431
17.7 CyberScrum – Scrum à la laCoCa	432
Teil 4 Konkrete Anwendung und angrenzende Themen	
18 laCoCa @ IT: Anwendungsbeispiel aus der IT	448
19 Praxisbeispiel: Die Gothaer auf dem Weg zur agilen Organisation – laCoCa@Gothaer	460
19.1 Ausgangslage und strategische Sicht	461
19.1.1 Unsicherheit, Marktdynamik und Innovationsdruck erfordern agiles Arbeiten – ein Erfahrungsbericht aus der Versicherungsbranche	461
19.1.2 Worauf fokussieren wir uns im Veränderungsprozess?	466
19.2 Vorgehen und Vorbereitung	470

19.3 Kernteam, Koordinationsteams und Wertströme	472	20 Weitergehende Themengebiete	508
19.4 Durchführung der ersten Phasen	475	21 Literatur	518
19.5 Teamschnitte und Wertströme	477	22 Abkürzungen/Glossar	520
19.6 Vorstandsmitglieder – die Quellrekursion des Konzerns	484	23 Index	526
19.7 Die Details des Grundmodells	486	24 Über den Autor	534
19.8 Vom Was zum Wie – die Anwendung des Grundmodells	494		
19.9 Das Playbook und seine Inhalte ...	500		
19.10 Weitere Schritte	501		
19.11 Erstes Fazit und bisherige Erfahrungen	504		