

Inhalt

Vorwort	6	2.6 Digitalisierung von Berufen und Branchen	45
1 Einführung	20	2.7 Technologie und Moral	47
1.1 Alternativen werden übersehen ..	23	2.8 Konsequenzen	48
1.2 Unternehmen sind komplexe Systeme	24	3 Merkmale komplexer, anpassungs- fähiger Systeme	50
1.3 Strukturierung des Buches	25	3.1 Komplexität	51
Teil 1 Vorüberlegungen und Grundlagen		3.2 Ist Komplexität reduzierbar?	54
2 Aktuelle Unternehmenspraxis	34	3.3 Mit Komplexität umgehen	55
2.1 Digitalisierung als Motor der Veränderung	38	3.4 Agil oder raus!	57
2.2 Analoge Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle	39	3.5 Die Natur als Vorbild	58
2.3 Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse	40	3.6 Strukturelle Kopplung	58
2.4 Automation bestehender Geschäftsmodelle	41	4 Das Viable System Model (VSM)	62
2.5 Digitale Geschäftsmodelle	43	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
5.1	Unternehmen mit fraktalem Design	82
5.2	Attenuator und Amplifier	83
6	Methode für iteratives Vorgehen: OODA-Loop	86

Teil 2 Das laCoCa-Modell

7	Management – Wirksam führen ohne Führung	96
7.1	Der Mitarbeiter: Erwachsen und entmündigt	101
7.1.1	Eine eigenverantwortliche, erwachsene Person	101
7.1.2	Der entmündigte Angestellte	102
7.1.3	Dramadreieck versus Empowerment-Dynamik	104
7.1.4	Die Macht der Gewohnheiten	107

7.2	Organisation und Management neu erfinden	110
7.2.1	Organisationsmodelle im Laufe der Zeit	110
7.2.2	Im Würgegriff der Konsenskultur?	115
7.2.3	Probabilistische Führungswerkzeuge	117
7.3	Motivation und Wettbewerbsfähigkeit	118
7.3.1	Sinnfrage als Wettbewerbsfaktor	118
7.3.2	Sinnstiftung als Designelement des Unternehmens	121
7.3.3	Mythos Belohnungssystem	122
7.3.4	Kreativität als Unternehmenswert und Wettbewerbsfaktor	123

8	Design und Koordination agiler Teams	128
8.1	Von der hierarchischen Struktur zu agilen Teams	132

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

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

14 Geschäftsfähigkeiten entwickeln – Business Capability	280
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

14.4.6 Strukturierung in qualitative Prozessgruppen	326
---	-----

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 Kollabo-
ration (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, Marktdyna-
mik und Innovationsdruck
erfordern agiles Arbeiten –
ein Erfahrungsbericht aus
der Versicherungsbranche 461

19.1.2 Worauf fokussieren wir
uns im Veränderungs-
prozess? 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 Quell- rekursion 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 Anwen- dung des Grundmodells	494		
19.9 Das Playbook und seine Inhalte ...	500		
19.10 Weitere Schritte	501		
19.11 Erstes Fazit und bisherige Erfah- rungen	504		