

Unternehmensweite Agilität

Eckstein / Buck

2020

ISBN 978-3-8006-5967-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Eckstein/Buck
Unternehmensweite Agilität


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Unternehmensweite Agilität

Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien
von Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und
Soziokratie fit für die Zukunft machen

von

Jutta Eckstein

und

John Buck

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Aus dem Englischen übersetzt von

Martin Talamona

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel „Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption“.

© 2018 by Jutta Eckstein and John Buck

ISBN Print: 978-3-8006-5967-8
ISBN E-Book: 978-3-8006-5968-5

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,
80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliederhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie

Bildnachweis: © oconner – depositphotos.com (modifiziert)

Illustrationen: Katja Gloggengießer



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 9 |
| BOSSA nova: Die Fusion verschiedener Entwicklungen..... | 10 |
| Der Start der Reise..... | 11 |
| Teil I: Eine Band zusammenstellen | |
| Kapitel 1: Die Herausforderungen unserer Zeit | 15 |
| Herausforderungen für Unternehmen im Allgemeinen | 15 |
| Herausforderungen in der Ausbreitung von Agilität..... | 20 |
| Schwierigkeiten mit der Skalierung von Agilität | 20 |
| Vorhandene Erfahrungen und Ansätze mit unternehmensweiter Agilität | 21 |
| Kapitel 2: Die Instrumente stimmen | 25 |
| Die wichtigsten aktuellen Ansätze | 25 |
| Analysewerkzeuge | 26 |
| Geprüft, aber nicht mit einbezogen | 27 |
| Fusion der Konzepte | 31 |
| Teil II: Sich Einstimmen | |
| Kapitel 3: Selbstorganisation | 51 |
| Herausforderungen der Selbstorganisation | 51 |
| Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen | 52 |
| Zusätzliche Perspektiven | 56 |
| Die Synthese – Selbstorganisation | 59 |
| Kapitel 4: Transparenz | 61 |
| Herausforderungen bei der Umsetzung von Transparenz | 61 |
| Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen | 62 |
| Die Synthese – Transparenz..... | 64 |
| Kapitel 5: Konstanter Kundenfokus..... | 65 |
| Herausforderungen bei der Etablierung einer unternehmensweiten Kundenorientierung | 66 |
| Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen | 67 |
| Die Synthese – konstanter Kundenfokus | 77 |
| Kapitel 6: Kontinuierliches Lernen | 79 |
| Herausforderungen für kontinuierliches Lernen | 79 |
| Perspektiven aus den verschiedenen Strömungen | 80 |
| Zusätzliche Perspektiven | 83 |
| Die Synthese – Kontinuierliches Lernen | 85 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Kapitel 7: Ein neuer Sound | 87 |
| Das neue Organigramm | 87 |
| Die statische Sicht | 87 |
| Die dynamische Sicht | 89 |
| Die Value Center-Sicht | 90 |
| Der Einfluss von Kunst und Esprit | 91 |
| Synthese der Perspektiven | 92 |
| Die Bedeutung funktionsübergreifender Teams | 94 |
| Zusammenfassung: Die vier Werte als Instrumente der Band | 96 |
| | |
| Teil III: Wollen wir tanzen? | |
| Eine neue Perspektive einnehmen | 103 |
| Schritt 1: Experimentieren | 105 |
| Schritt 2: Inspizieren | 108 |
| Schritt 3: Reflektieren | 108 |
| Kapitel 8: Verprobungen zum Thema Strategie | 111 |
| Vertrauen | 111 |
| ▶ Verprobung 1: Benötigen wir standardisierte Kennzahlen? | 111 |
| ▶ Verprobung 2: Lohnt sich Vertrauen mehr als Kontrolle? | 112 |
| Ausrichtung | 113 |
| Gemeinsames Ziel | 113 |
| ▶ Verprobung 3: Verbessert sich die Zusammenarbeit durch eine Anpassung des Anreizsystems? | 113 |
| ▶ Verprobung 4: Führen Peer-Entscheidungen bei Beförderungen zu einer gemeinsamen Ausrichtung? | 115 |
| Gemeinsame Verantwortung | 117 |
| ▶ Verprobung 5: Wie können Teams autonom agieren und gleichzeitig die Ziele des Unternehmens verfolgen? | 118 |
| ▶ Verprobung 6: Wie können wir das bestehende Netzwerk nutzen? ... | 119 |
| Feedback | 120 |
| ▶ Verprobung 7: Gibt es eine Alternative zur kurzfristigen Gewinnorientierung? | 120 |
| ▶ Verprobung 8: Ist eine individuelle Weiterentwicklung ohne Bonus-Motivation möglich? | 121 |
| Äquivalenz | 125 |
| ▶ Verprobung 9: Welche Auswirkungen hätte unternehmensweite Transparenz? | 126 |

| | |
|--|-----|
| Experimentieren | 127 |
| ▶ Verprobung 10: Bringt uns ein wissenschaftliches Vorgehen Vorteile? .. | 127 |
| ▶ Verprobung 11: Können wir aus Fehlern wirklich lernen? | 128 |
| Reflexion | 129 |
| Kapitel 9: Struktur | 131 |
| Crossfunktionale Teams | 131 |
| ▶ Verprobung 12: Ist Crossfunktionalität für unsere Teams ein Gewinn? .. | 131 |
| Kundenbeziehung | 132 |
| ▶ Verprobung 13: Können Reflexionsmeetings die Kundenbeziehungen verbessern? | 132 |
| Feedback | 132 |
| Doppelte Verknüpfung | 133 |
| ▶ Verprobung 14: Verbessert eine doppelte Verknüpfung im Vorstand die Qualität der Entscheidungen? | 133 |
| Multi-Stakeholder | 135 |
| ▶ Verprobung 15: Sollten wir die Rechtsform des Unternehmens ändern? .. | 135 |
| Fokus auf Produktion führt zu Marktführerschaft, nicht interne Kontrolle | 138 |
| ▶ Verprobung 16: Lohnt es sich, enge Partnerschaften zwischen Produktions- und Support-Teams aufzubauen? | 138 |
| Reflexion | 139 |
| Kapitel 10: Prozesse | 141 |
| Meeting-Techniken | 141 |
| ▶ Verprobung 17: Verbessert Gruppenreflexion die Problemlösung? ... | 141 |
| ▶ Verprobung 18: Wie können wir Kundenfeedback in Vorstandssitzungen integrieren? | 142 |
| Den Kunden verstehen | 143 |
| ▶ Verprobung 19: Können unsere Kunden von uns lernen und ist das für sie attraktiv? | 143 |
| Produktion | 144 |
| ▶ Verprobung 20: Können wir einen Prozess implementieren, der im „Flow“ ist? | 145 |
| Feedback | 146 |
| Weiterentwicklung von Teams und Personen | 146 |
| ▶ Verprobung 21: Lassen unsere Leistungsbeurteilungen Rückschlüsse auf die Kundenorientierung zu? | 146 |
| Lernstrategien | 147 |
| ▶ Verprobung 22: Erhöht ein regelmäßiger Rhythmus des Lernens und der Reflexion im Team die Kundenzufriedenheit? | 147 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Innovation | 148 |
| ▶ Verprobung 23: Können wir transformatives Lernen institutionalisieren? | 148 |
| Reflexion | 149 |
| Kapitel 11: Dance around the Clock | 151 |
| Ein Blick zurück auf die Herausforderungen von Unternehmen | 151 |
| Größe | 151 |
| Menschen | 152 |
| VUCA-Welt und digitale Revolution | 152 |
| Wertekollision | 153 |
| Ausbreitung der Agilität | 153 |
| Es gibt noch viel zu tun | 154 |
| Wie Sie die Verprobungen nutzen | 154 |
| Neue Choreografien kreieren | 155 |
| Den BOSSA nova tanzen | 157 |
| | |
| Teil IV: Zeit für die Party | |
| Die vier Werte | 163 |
| Vernetzte Perspektive | 164 |
| Gesellschaftliches Bewusstsein | 167 |
| Anhang | 173 |
| Die Beyond Budgeting-Prinzipien | 173 |
| Die Open Space-Prinzipien | 173 |
| Die Soziokratie-Prinzipien | 174 |
| Agile Werte und Prinzipien | 176 |
| Quellenverzeichnis | 177 |
| Über die Autoren | 185 |
| Sachverzeichnis | 187 |