
Agiles Arbeiten in der Praxis

Ingo Gaida

Agiles Arbeiten in der Praxis

Wie Unternehmen besser arbeiten
und mehr Werte schaffen

2., Vollständig Überarbeitete,
Aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Ingo Gaida
Hilden, Deutschland

ISBN 978-3-662-72261-9 ISBN 978-3-662-72262-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-72262-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021, 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Veränderung und Fortschritt waren schon immer unser ständiger beruflicher Wegbegleiter. Aber in den letzten zehn Jahren haben sich Entwicklungen und Möglichkeiten derart beschleunigt und vervielfacht, im Wirtschaftsleben allgemein und speziell im Arbeitsmarkt, der dynamischen und teilweise disruptiven Kräften stark ausgesetzt ist, dass Agilität sich immer ausgeprägter zu einer entscheidenden Kernkompetenz entwickelt, und zwar sowohl von Unternehmensseite als auch vom Individuum her betrachtet. Die Fähigkeit zur Agilität ist äußerst vielschichtig und findet seine Konkretisierung im täglichen Umgang miteinander. Während gewisse Menschen Neuem äußerst aufgeschlossen gegenüberstehen – typische spontane Denkweisen und Reaktionen darauf: „Spannend“, „Tönt interessant“, „Möchte mehr davon in Erfahrung bringen“, „Erzähl mal“ – blocken andere mit den Aussagen „Kenn ich nicht“, „Brauch ich nicht“, „Es läuft ja so wie es ist und überhaupt, komisch sich jetzt plötzlich solche neuen Gedanken zu machen; ist Dir langweilig?“ jeglichen Diskurs ab. Agilität ist also zuallererst eine persönliche Einstellungsfrage, verbunden mit individuellen Charaktereigenschaften und Wesenszügen. Die entscheidende Frage ist in diesem Zusammenhang, welche Sichtweise im Unternehmen vorherrscht bzw. bevorzugt und gefördert wird. Der Ursprung des betrieblichen Umgangs mit Agilität liegt also in der Unternehmenskultur. Die berühmte Aussage der Management-Legende Peter Drucker¹ „Culture eats Strategy for Breakfast“ unterstreicht, dass eine starke Organisationskultur für den Erfolg entscheidender ist als eine gut definierte Strategie, da die Kultur entscheidenden Einfluss darauf hat, wie Mitarbeitende eine Strategie interpretieren und dementsprechend dann auch umsetzen. In der Aussage von Drucker wird hervorgehoben, dass eine positive und unterstützende Kultur für die Umsetzung einer Strategie in die Praxis und die Erreichung der gewünschten Ergebnisse unerlässlich ist. Fühle ich mich als Mitarbeitender mit meinem Agilitäts-Mindset im Unternehmen getragen oder – im Gegenteil – isoliert? Fühle ich mich unterstützt, entsteht ein Gefühl einer Wertegemeinschaft anzugehören und dies entfaltet eine starke Kraft und Energie; denn geteilte Werte sind doppelte Werte. Man fühlt, Teil von etwas Größerem zu sein. In diesem Zusammenhang erweist sich auch die konstruktive Auseinandersetzung mit dem sogenannten „Purpose“,

¹ Deutsch: „Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück.“

der als „Daseinsberechtigung“ des Unternehmens bezeichnet werden kann, als erfolgsversprechend. Was verbindet uns als Mitarbeitende neben gemeinsamen Werten? Welches ist unsere Unternehmens-Vision, die Mission und die Ambition, die wir haben? Das Bewusstsein, welche Elemente Teil der Unternehmenskultur sind, schaffen eine Gemeinschaft („Community“) und dies gilt heute als wichtige Voraussetzung, damit eine effektive Hochleistungsorganisation entstehen kann, dessen Ziel es ist, die eigene sinngetriebene Strategie zu realisieren. Ihre Konkretisierung, Realisierung und Visualisierung erfolgt in vielen Fällen in der stringenten Positionierung der Unternehmensmarke.

Apropos Marke: Auch das Rollenverständnis einer Marke hat sich gewandelt. Während es früher im Branding darum ging, eine Marke so zu bauen, dass Kunden angezogen werden, steht heute nicht mehr die Marke allein im Mittelpunkt, sondern das Ökosystem in der die Marke einen wahrnehmbaren, positiven Wertbeitrag leistet. In Fachkreisen spricht man in diesem Kontext von „Brand as a Service“, also von Marke als Dienstleistung. Dadurch verbessert sich das Image der Marke und diese erhöhte Reputation ist ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor, da es die Wettbewerbsfähigkeit der Marke und dadurch des Unternehmens stärkt. Dementsprechend legt ein modernes Branding den Fokus auf die Transformation von Geschäftsmodellen, die vom Kunden und auch von anderen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Partner, Lieferanten als etwas Positives wahrgenommen werden. Dadurch interagieren und unterstützen die verschiedenen Anspruchsgruppen die Marke. Das bedeutet, dass effektives Community Management nahtlos in ein gezieltes Stakeholder Engagement übergeht. Durch die gezielte Erstellung von teilenswerten Inhalten werden Stakeholder zu aktiven Fürsprechern der Marke und ihrer Aktivitäten. Je stärker das positive Image einer Marke, desto vielfältiger sind für das Unternehmen deren strategischen Optionen betreffend Diversifikation. Denn wohlwollende Anspruchsgruppen begleiten die Unternehmensentwicklung mit Vertrauen, Interesse und Sympathie. Man ist bereit dem Unternehmen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren – solange nichts Gegenteiliges bewiesen wird. Dadurch bietet sich für die Marke die Möglichkeit, mit der Zeit zu gehen, sich also den Gegebenheiten entsprechend agil zu verhalten, sprich weiterzuentwickeln – genauso wie es ihre Community eben auch tut. Macht sie dies nicht, verliert die Marke ansonsten stetig an Relevanz.

Aus Unternehmenssicht spielen weiter Aspekte und Entwicklungen wie die Nutzung der Plattform-Ökonomie und der zunehmend flexible Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle, wird doch der Ressourcenfaktor Arbeit weiter flexibilisiert und von Seiten des Arbeitnehmers die Wahlfreiheit weiter zunehmen. Man kann daher also ohne Übertreibung sagen, dass die Agilität auch hier zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz wird – sowohl innerhalb der Unternehmen wie auch innerhalb ganzer Arbeitsmärkte.

Zusammengefasst kann man festhalten, dass agiles Arbeiten heute schon seinen festen Platz im Arbeitsleben gefunden hat, die Wichtigkeit aber noch signifikant zunehmen wird, weil lebenslanges Lernen und die Fähigkeiten sich an neue Rand- und Rahmenbedingungen anzupassen, in Zukunft noch verstärkter in den Fokus rückt. Eine Zahl dazu: Man geht heute davon aus, dass zwei Drittel der jetzt heranwachsenden Jugendlichen einen Beruf ausüben werden, den es heute noch gar nicht gibt. Denken wir in diesem Kontext nur an

die künstliche Intelligenz und ihren zukünftigen Einfluss auf Berufsbilder. Was bedeutet dies für Unternehmen wie auch für die Lehre und Ausbildung? Welche Eigenschaften müssen Unternehmen wie auch Mitarbeitende bereits heute entwickeln und schärfen, um diesem Umstand Rechnung zu tragen? Für meine Studierenden folgt daraus, dass sie sich erst einmal mental, aber eben auch praktisch und konkret auf ein lebenslanges Lernen einstellen. Den dafür erforderlichen Mindset gilt es zu entwickeln, zu stimulieren und gezielt zu fördern. Denn Kompetenz zur Agilität aufzubauen, ist für mein Dafürhalten mindestens genauso wichtig, wie den aktuellen Stand in Wissenschaft und Forschung pädagogisch und didaktisch sinnvoll zu vermitteln.

Die vorliegende 2. Auflage dieses Buches leistet einen wertvollen Beitrag, einen zeitgemäßen und differenzierten Überblick über diese verschiedenen Formen, Perspektiven, Herausforderungen und Chancen agilen Arbeitens zu vermitteln.

Marco Casanova, lic.rer.pol., Dozent am Institute for Competitiveness and Communication Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW sowie Studiengangsleiter des Certificate of Advanced Studies CAS Digital Branding, Gründer der International Brand and Reputation Community INBREC und der Denkfabrik ESG Center of Excellence sowie Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte in Deutschland, Italien und der Schweiz.

Marco Casanova

Vorwort

„Heutzutage muss alles agil sein“, betonte mein Freund aus London. Er arbeitete seit vielen Jahren als Berater für Unternehmen und Regierungseinrichtungen. So entstand eine erste Skizze zum agilen Arbeiten. Ein neues Schlagwort geisterte damals durch die Welt der Unternehmen. Interne Projekte wurden gestartet, um agiler zu werden. Ich war begeistert über den echten Fortschritt in Leistung und Motivation, den das agile Arbeiten in der Praxis mit sich brachte. Mittlerweile sind über sieben Jahre vergangen. Meine Begeisterung ist geblieben; und gleichzeitig habe ich dazugelernt. Auch Kolleginnen und Kollegen haben ihre eigenen Erfahrungen gemacht. „Für mich ist Agilität mehr eine Einstellungssache,“ höre ich nun oft. Aus der ersten Skizze zum agilen Arbeiten ist nun ein reifes und differenziertes Bild geworden. Man spricht schon von einem postagilen Zeitalter. Weiterhin gibt es keine Zauberformel oder einfache Methodik, wie agiles Arbeiten erfolgreich im Unternehmen etabliert werden kann. Es finden sich eher individuelle Lösungen, die mit viel Kreativität und erfolgreicher Teamarbeit entwickelt wurden.

Die Frage nach einer Aktualisierung und Erweiterung dieses Buches stand im Raum: „Was wäre, wenn ... es einen verständlichen und aktuellen Überblick über das agile Arbeiten aus Sicht der Praxis gibt? Was wäre, wenn ... es gelingt, einen größeren Zusammenhang herzustellen?“. Das wäre sicher hilfreich, um den Sinn des agilen Arbeitens und die damit verbundene Wertschöpfung in den Mittelpunkt zu rücken. Es würde vermutlich auch einen Beitrag leisten, um eine professionelle Weiterentwicklung des agilen Arbeitens zu ermöglichen. Wäre das nicht auch spannend für andere? Schließlich war ich darauf angewiesen, dass Kolleginnen und Kollegen wie Kunden und Lieferanten auch Teil der agilen Arbeitswelt werden und ein ähnliches Verständnis entwickeln. So begann meine zweite Reise, die Welt der Agilität aufzuarbeiten, fassbar zu machen und aktuelle, sprechende Beispiele aus der Praxis zu finden.

- Für Agilität sprechen viele Gründe – dieses Buch erzählt in kurzer und knapper Form davon.

Hand aufs Herz: Natürlich haben Sie das Wort „*agil*“ schon einmal gehört und darüber gelesen. Vielleicht hat Ihr Unternehmen schon einmal die Parole ausgegeben, es müsse schneller, agiler und effizienter werden? Vielleicht haben Sie selbst schon eigene Er-

fahrungen gesammelt und ein paar agile Projekte gemacht. Aber haben Sie sich selbst die Zeit genommen, um zu verstehen, was genau damit gemeint ist und welche Bedeutung es für Sie selbst haben könnte? Dieses Buch ist ein Einstieg in agiles Arbeiten. Die wesentlichen Fachbegriffe werden erklärt und zentrale Fragestellungen zur Umsetzung beantwortet. Zusätzlich geben Stories dem Thema ein sprechendes Gesicht. Im Kern geht es um die Frage, wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen in einer Welt, die sich immer schneller dreht und scheinbar immer komplexer – manchmal sogar chaotisch – wird. In diesem Sinne gehört agiles Arbeiten in den Kontext des High Performance Managements. Einige Aspekte werden Ihnen bekannt vorkommen, denn wie Unternehmen, Führungskräfte und Teams leistungsfähig werden und bleiben, ist keine neue Fragestellung. Dennoch haben sich Rand- und Rahmenbedingungen und die Geschwindigkeit so rasant verändert, dass der Begriff Agilität heute für eine neue, moderne Art zu denken und zu arbeiten steht.

Neue Technologien und Geschäftsmodelle bieten zusätzliche Perspektiven und Ansatzpunkte, um Kunden zu begeistern und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Ungeplante Ereignisse haben plötzlich einen großen Einfluss auf die Wirtschaft und verändern den Kurs von ganzen Unternehmen. Komplexe und zum Teil unklare Abhängigkeiten erschweren die Planung und Umsetzung von notwendigen Veränderungen. Das alles sind Ursachen dafür, dass Mitarbeiter das agile Arbeiten zunehmend favorisieren – vor allem dann, wenn sie dadurch einer überzogenen Arbeitsteilung entfliehen können. Viele Bewerber suchen gezielt nach Unternehmen, die agil denken und arbeiten.

Warum macht agiles Arbeiten einen Unterschied? Was steckt dahinter? Wo liegen die Grenzen? Aus Sicht der Praxis werden diese Fragen näher beleuchtet. Kap. 1, 2, 3, 4 beantworten elementare Fragen rund um das agile Arbeiten und legen damit das Fundament für eine tiefere Diskussion in den Kap. 5, 6, 7, 8. Konkret werden im ersten Kapitel die Hintergründe beleuchtet, die agiles Arbeiten heute so attraktiv machen. Im zweiten Kapitel geht es um den Kunden, um den sich am Ende alles dreht. Im dritten und vierten Kapitel werden ausgewählte agile Methoden vorgestellt und die zentrale Bedeutung der Teamarbeit herausgearbeitet. Im fünften Kapitel werden typische Fallstricke, Grenzen und Missverständnisse im Zusammenhang mit agilem Arbeiten vorgestellt, um darauf aufbauend im nächsten Kapitel zu diskutieren, wie das reife und durchdachte Selbstverständnis des agilen Arbeitens heutzutage aussieht und zur Anwendung kommt. Zum Schluss wagen wir einen Ausblick in die Zukunft agilen Denkens und Arbeitens und fassen die wesentlichen Erkenntnisse und unterschiedlichen Perspektiven zusammen.

Die Ausführungen und Gedanken liegen dem europäischen und deutschsprachigen Kulturraum zugrunde. Im angelsächsischen wie auch im asiatischen Kontext würden die Fragen und Antworten vermutlich ein wenig anders ausfallen. Einige Begriffe werden im Text bewusst nicht aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und dafür im Glossar näher erläutert. So entsteht an einigen Stellen eine Kombination deutscher und englischer Worte, was der echten Sprache in heutigen Unternehmen entspricht. Dadurch wird der Text kompakter und praxisnäher.

Wir nutzen auch die Unterstützung künstlicher Intelligenz als Assistenzsystem, um bestimmte Fachbegriffe zu definieren und um ausgewählte Sachthemen und den dazugehörigen Stand der Technik näher zu erläutern. Die zugehörigen Textstellen werden ausgezeichnet und der genutzte KI-Prompt¹ angegeben. Es handelt sich bei diesem Assistenzsystem um eine Mensch-Maschine-Kollaboration, da unterschiedliche KI-Modelle² genutzt wurden und Ergebnisse in einem letzten Schritt vom Autor geprüft und zu einem eigenständigen, individuellen Textbaustein weiterentwickelt wurden. Mensch-Maschine-Kollaborationen sind auch inhaltlicher Bestandteil des Buches. Ihre Bedeutung wird im Folgenden weiter diskutiert. Das hier genutzte Assistenzsystem dient sozusagen als sprechendes Beispiel dafür.

Obwohl das gesamte Buch im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache geschrieben ist, wird aus Gründen der Lesbarkeit weitestgehend auf Doppelkonstruktionen verzichtet. Personen können also immer weiblicher, männlicher oder diverser Natur sein.

Ziel ist es, einen kurzen, zeitgemäßen und attraktiven Einstieg in das faszinierende und facettenreiche Thema Agilität zu geben. Ferner wird darauf eingegangen, wie Sie selbst agiles Arbeiten in Ihrem Arbeitsumfeld adressieren und gestalten können. Dazu brauchen Sie sowohl eine gute Wissensbasis, konkrete Anknüpfungspunkte sowie ein paar überzeugende Erzählungen aus der Praxis. In den folgenden Kapiteln finden Sie das nötige Rüstzeug dafür. Am Ende eines jeden Kapitels findet sich eine Checkliste, um den Inhalt auf das eigene Unternehmen und das eigene Arbeitsumfeld anwenden zu können.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg in Ihrem persönlichen agilen Arbeitsumfeld.

Hilden, Deutschland

Ingo Gaida

¹ Wir nutzen den KI-Prompt, um eine Frage an ein KI-Modell zu stellen („Was ist ...?“).

² In der 2. Auflage des Buches werden drei Modelle der künstlichen Intelligenz genutzt: Das Prometheus Modell (Copilot) von Microsoft, ChatGPT von OpenAI in der Version GPT-4o sowie Vertex AI von Google.

Danksagung

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis persönlicher Erfahrungen und Erkenntnisse im Arbeitsalltag der Industrie – kombiniert mit Monaten der Fokussierung auf das Schreiben. Die hier vorliegende 2. Auflage wurde vollständig überarbeitet, aktualisiert und erweitert.

Für die kreativen Momente möchte ich mich besonders bei meiner Familie bedanken. Ohne ihr Verständnis, ihre Unterstützung und vor allem ihre Zeit wäre das Buch nicht entstanden.

Mein Dank gilt ferner Friedrich Demmer und Kai-Martin Schröder für das Lesen des Manuskriptes und ihre Vorschläge zur Verbesserung und Weiterentwicklung. Spezieller Dank geht an Frank Piller, Sylvia Löhken, Stephan Dilchert, Rebecca Steinhage, Sabine Bivolarevic, Stefan Breit, Bernhard Roth, Patrick Schmidt, David Buhl, Andreas Morbach, Alex Albers, Katharina Hermann, Heiko Schröder, Sabine Muschik, Julia Wasserhoven, Markus Erlenmaier, Silke Röbenack und Bruno Albert. Sie alle haben mir in Gesprächen und mit ihren Perspektiven und Fragen geholfen, mein Bild über das agile Arbeiten und die übergeordneten Zusammenhänge weiter zu schärfen und zu vertiefen.

Ferner gilt mein tiefer Dank der Firma Miele und einer ganzen Reihe von Kolleginnen und Kollegen für die unterschiedlichen Diskussionen rund um die Wertschöpfung und die Bedeutung von Agilität in der Praxis. Mein besonderer Dank gilt außerdem Marco Casanova für die übergeordnete Einordnung des Themas im Geleitwort.

Zum Schluss möchte ich mich sehr herzlich beim Springer Gabler Verlag bedanken, vor allem bei Mareike Teichmann und Monika Mülhausen, die in pragmatischer Form zum Gelingen des Projektes maßgeblich beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung** 1
 - 1.1 Was bedeutet agiles Arbeiten? 1
 - 1.2 Warum ist agiles Denken und Handeln so wichtig? 5
 - 1.3 Zusammenfassung Kapitel 1 39
 - 1.4 Checkliste Kapitel 1 39
 - Literatur 40
- 2 Kundenfokus** 43
 - 2.1 Worauf kommt es an? 44
 - 2.2 Wie kann der Wandel gelingen? 50
 - 2.3 Zusammenfassung Kapitel 2 55
 - 2.4 Checkliste Kapitel 2 55
 - Literatur 56
- 3 Spielarten** 57
 - 3.1 Was sind agile Prinzipien? 57
 - 3.2 Welche Vorgehensmodelle gibt es? 62
 - 3.2.1 Scrum 63
 - 3.2.2 Design-Thinking 64
 - 3.2.3 Kano-Modell 65
 - 3.2.4 Lean-Startup 67
 - 3.2.5 Business Model Generation 69
 - 3.3 Warum begeistern agile Vorgehensmodelle? 71
 - 3.4 Wie sieht eine erfolgreiche Einführung aus? 74
 - 3.5 Zusammenfassung Kapitel 3 82
 - 3.6 Checkliste Kapitel 3 83
 - Literatur 83
- 4 Teamarbeit** 85
 - 4.1 Was macht agile Teams erfolgreich? 85
 - 4.2 Wie wird der Erfolg nachhaltig? 97
 - 4.3 Wie wird Arbeitsteilung überwunden? 108

4.4	Zusammenfassung Kapitel 4	109
4.5	Checkliste Kapitel 4	110
	Literatur	110
5	Missverständnisse	113
5.1	Fake Agile und Cargo Cult Science	113
5.1.1	Missverständnis 1	114
5.1.2	Missverständnis 2	117
5.1.3	Missverständnis 3	122
5.2	Der Wandel als Spiel in einem unendlichen Spiel	128
5.3	Der Einsatz zählt	129
5.4	Social Engineering	131
5.5	Zusammenfassung Kapitel 5	134
5.6	Checkliste Kapitel 5	134
	Literatur	135
6	Selbstverständnis	137
6.1	Liefern	137
6.2	Lernen	140
6.3	Leben	147
6.4	Umsetzen	150
6.5	Zusammenfassung Kapitel 6	154
6.6	Checkliste Kapitel 6	154
	Literatur	154
7	Perspektiven	157
7.1	Zusammenfassung Kapitel 7	166
7.2	Checkliste Kapitel 7	166
	Literatur	166
8	Schlusswort	167
8.1	Zusammenfassung Kapitel 8	171
8.2	Checkliste Kapitel 8	172
	Literatur	172
	Glossar	175

Über den Autor

Ingo Gaida studierte Physik in Hannover und Berlin und war in der Grundlagenforschung in Philadelphia (USA) und Cambridge (UK) tätig. In der Industrie sammelte er in über 25 Jahren Erfahrung in der Unternehmens- und Technologie-Entwicklung sowie der Informationstechnologie. Dabei hat er sowohl Themen des Prozess-Managements und des Performance-Managements wie auch der Innovationen und der Digitalisierung in der direkten Praxis kennen und schätzen gelernt. Er hat langjährige Fach- und Führungserfahrung in Geschäftsleitung und unterschiedlichen Linienfunktionen, Erfahrung in der Leitung nationaler und internationaler Teams und Organisationen sowie im Management strategischer Projekte und Programme.

Grundsätzlich ist er an der übergeordneten Frage interessiert, wie Unternehmen Fortschritt generieren, Leistung erbringen und Mitarbeiter motivieren. Bei der Entwicklung von Strategien ist ihm nicht nur die wissenschaftlich-analytische Fundierung wichtig, sondern gleichermaßen die Umsetzung in die Praxis. In den letzten Jahren hat er sich verstärkt mit Themen der digitalen Transformation in der Forschung und Entwicklung, der digitalen Produktentwicklung sowie dem Innovationsmanagement auseinandergesetzt. Agiles Arbeiten ist fester Bestandteil seiner Arbeitswelt, da es neue Möglichkeiten bietet, mehr Werte zu schaffen in einer Welt, die an vielen Stellen komplexer und schnelllebig wird.

Im Springer Gabler Verlag sind in Zusammenarbeit mit Matthias Hirzel zusätzlich die Bücher „Performance Management in der Praxis – Die Wettbewerbssituation von Organisationen aufbauen und sichern“ (2010) und „Prozessmanagement in der Praxis – Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern“ (2013) erschienen.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Geschäftsplanung in Theorie und Praxis	3
Abb. 1.2	Auswirkung Schwarzer Schwäne	11
Abb. 1.3	Symbol für agiles Arbeiten	19
Abb. 1.4	Traditionelle Organisation mit zwei Ebenen	23
Abb. 1.5	Agile Organisation	26
Abb. 1.6	Aufbau der analogen und digitalen Welt aus Atomen und Bits	29
Abb. 1.7	St. Galler Management-Modell	38
Abb. 2.1	Kundenfokus	47
Abb. 2.2	Flexible Teams ersetzen starre Organisationsstrukturen	50
Abb. 3.1	Projekt-Portfolio	60
Abb. 3.2	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	66
Abb. 3.3	Bauen-Messen-Lernen	68
Abb. 3.4	Schalenmodell der Agilität	80
Abb. 3.5	Differenzierung strategischer und operativer Agilität in der Organisation	82
Abb. 4.1	Ebenen-Modell agiler Teamarbeit: Von gemeinsamen Werten zum Kundennutzen	87
Abb. 4.2	Yerkes-Dodson Leistungskurve	103
Abb. 5.1	Dunning-Kruger-Effekt	116
Abb. 5.2	Vertrauens-Leistungs-Portfolio	119
Abb. 5.3	Modellierung und Simulation als fester Bestandteil der Wertschöpfung	124
Abb. 5.4	Geschätzte Entwicklung des weltweiten Datenvolumens	126
Abb. 6.1	SWOT-Analyse	140
Abb. 7.1	Portfolio der strategischen Agilität und Planung	159
Abb. 7.2	Stacey Matrix	160