

Sabine Canditt

KLEINE SCHRITTE GROSSE WIRKUNG

Mit Agilität zu mehr Nachhaltigkeit



Kleine Schritte. Große Wirkung.

Mit Agilität zu mehr Nachhaltigkeit

Sabine Canditt

Dieses Buch wird verkauft unter

<http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>

Diese Version wurde veröffentlicht am 2022-11-22



Dies ist ein [Leanpub](#)-Buch. Leanpub bietet Autoren und Verlagen, mit Hilfe von Lean-Publishing, neue Möglichkeiten des Publizierens. [Lean Publishing](#) bedeutet die wiederholte Veröffentlichung neuer Beta-Versionen eines eBooks unter der Zuhilfenahme schlanker Werkzeuge. Das Feedback der Erstleser hilft dem Autor bei der Finalisierung und der anschließenden Vermarktung des Buches. Lean Publishing unterstützt den Autor darin ein Buch zu schreiben, das auch gelesen wird.

© 2022 Sabine Canditt

*Für Pachamama, meine Söhne und meine ungeborenen
Enkelkinder*

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	1
Das sagen meine Leser:innen	4
Danke!	5
Anfang	7
I. What? Entdecke das Potenzial! 14	
1. Von der Softwareentwicklung zu nachhaltigen Systemen 15	
1.1 Agilität: Mindset und Methode	16
1.2 Nachhaltigkeit: People, Planet, Profit	27
1.3 Luft nach oben: Fördern agile Prozesse nachhaltige Entwicklung?	40
2. Komplexe Systeme verstehen und gestalten 47	
2.1 Komplexität: Merkmale und Handlungsstrategien	47
2.2 Systeme: Mehr als die Summe der Teile	48
2.3 Modelle: Unvollkommen, aber nützlich	49
2.4 Experimente: Lernen durch Versuch und Irrtum	50
3. Nachhaltige Produkte nachhaltig entwickeln 52	
3.1 Schaden vermeiden, Nutzen stiften	52
3.2 Mit Product Discovery die Weichen stellen	53
3.3 Ein Produktleben lang Ressourcen sparen	55

INHALTSVERZEICHNIS

4. Unternehmen in die Zukunft führen	57
4.1 Fünf Gründe für Nachhaltigkeit	57
4.2 Purpose: Sinn vor Gewinn	59
4.3 Kultur: Die „Persönlichkeit“ des Unternehmens entwickeln	60
4.4 Das Unternehmen im Wirtschaftskontext	62
4.5 Nachhaltigkeitsstrategie: Vorausschauend und agil	63
 II. So what? Lass dich inspirieren!	 65
Jutta: Das agile Manifest als Leitlinie	67
Peter: „Survival of the Fittest“ gilt auch für Unternehmen	74
Joachim: Die Menschen in den Mittelpunkt stellen	78
Sara: Software klimafreundlich entwickeln	82
Eva und Patrick: CSR „bottom up“	87
Anselm: Ein Startup für lokalen Klimaschutz	90
Tobias und Christoph: Nachhaltige Veränderung kommt von innen	96
Lyssa: Was es um fünf vor zwölf zu tun gibt	102
Marcus und Jan Markus: Agilist:innen, werdet zu Nachhaltigkeits-Held:innen!	105
Henrik: Mama und Papa werden es nicht richten	113
Matthias: Agilität „unverpackt“ eingesetzt	120
Gabriel: Neue Chancen in Zeiten des Umbruchs	123
 III. Now what? Geh auf die Reise!	 129
5. Psychische Ressourcen mobilisieren	130
5.1 Bewusstsein und Spiritualität, nüchtern betrachtet	130
5.2 Gefühle, intelligent eingesetzt	131
5.3 Hoffnung: Kopf aus dem Sand!	133
6. Ins Handeln kommen	135

INHALTSVERZEICHNIS

6.1 Von Beruf und Berufung	135
6.2 Der Responsibility Process: Freiheit statt Verpflichtung	136
6.3 Priorisierung und Planung ohne Stress	136
6.4 Verhalten und Gewohnheiten ändern	137
7. Gemeinsam sind wir stark	139
7.1 Von der eigenen Haustür in die Öffentlichkeit	139
7.2 Mit Empathie Beziehungen gestalten	139
7.3 Über Nachhaltigkeit sprechen	140
7.4 Veränderungen anführen	141
Ende?	143
Anhang	144
Manifest für Agile Softwareentwicklung	144
Scrum kurz und knapp	144
Werkzeuge zur Sinnfindung	145
Anmerkungen	152

Geleitwort

Agilität kommt mit dem Versprechen, durch kontinuierliches Lernen (via Feedback) mit den Kunden gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die zu jeder Zeit den größtmöglichen Geschäftswert anbieten. Das ist Grund genug für viele Unternehmen, sich auf den Weg zu mehr Agilität zu machen. Darüber hinaus kommt Agilität aber auch mit einer versteckten Erwartungshaltung, die implizit vorliegt, sobald ein Team oder Unternehmen sich selbst als „agil“ charakterisiert. Zum Beispiel erwartet man von einem agilen Unternehmen, dass es gerecht bezahlt oder von einem agilen Team, dass es sich auch inklusiv verhält und niemanden ausgrenzt. Wenn sich herausstellen sollte, dass ein agiles Unternehmen keine Rücksicht auf die Umwelt nimmt, würde sofort ein Aufschrei erfolgen: „Wir dachten, ihr seid agil!“

Inklusion, faire Bezahlung, Rücksichtnahme auf die Umwelt – alles Beispiele von gelebter Nachhaltigkeit. Inklusion betrifft den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit, faire Bezahlung den ökonomischen und Rücksichtnahme auf die Umwelt den ökologischen Aspekt. Das heißt, obwohl Scrum und andere agile Ansätze nichts zur sozialen, ökonomischen oder ökologischen Nachhaltigkeit aussagen, wird sie über die Werte und Prinzipien unterschwellig eingefordert. Je größer die planetaren Herausforderungen (Klimakrise, Krieg, Ausbeutung, etc.) sind, desto wichtiger ist es, die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit durch Agilität explizit zu machen. Aus diesem Grund schließen John Buck und ich unser „BOSSA nova-Buch“ mit einer angepassten Definition der agilen Werte ab, die diese Forderung veranschaulichen.



Agile Werte für mehr Nachhaltigkeit (Quelle: BOSSA nova)

Diese agilen Werte für mehr Nachhaltigkeit machen deutlich, dass es nicht ausreicht, als agiles Unternehmen oder Team den Blick nur nach innen zu richten, d.h. sich „nur“ auf die eigene Effizienz und Effektivität der Produktentwicklung zu konzentrieren. Vielmehr gilt es, den Horizont zu erweitern und auch bei der Produktentwicklung die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit ständig im Auge zu behalten. Erweitern wir also unseren Horizont und stellen uns dieser Verantwortung! Gerade in der agilen Community und als Softwareentwickler:innen haben wir eine spezielle Verantwortung für das Thema: einerseits, weil wir die Werkzeuge in den Händen haben, um komplexe Probleme anzugehen und andererseits, weil Software v.a. im Hinblick auf Themen wie beispielsweise besseres Wasser- oder Energiemanagement ein Schlüsselfaktor sein kann. Darüber hinaus ist zu beachten, dass auch das beste System, das zum Beispiel dazu dient, über Algorithmen eine ressourcenschonende Route zu finden, selbst keinen (großen) CO₂-Fußabdruck hinterlassen sollte. Und dies alles liegt in unserer Hand - d.h. wir können wesentlich mehr bewegen, als wir evtl. glauben. Was brauchen wir dafür? Einen ersten Schritt! Und dann noch einen. Und noch einen. Viele „baby steps“ bringen uns erst die kleinen Erfolge, die wir brauchen, um weiterzumachen, und diese

führen letztendlich zu einer wirklichen Veränderung.

Sabine erweitert mit ihrem Buch den Horizont, indem sie einen holistischen Blick anbietet. Sie macht deutlich, dass Produktentwicklung, Gewinnmaximierung und Kundenzufriedenheit nicht alles sind, sondern dass es viel mehr auch der Berücksichtigung der Natur, der Gesellschaft und der global allen dienenden Wirtschaft bedarf. Die Strategie „schneller, höher, weiter“ hat ausgedient, da sie nicht nachhaltig ist, wie wir zurzeit mit allen Sinnen spüren. Das heißt es braucht eine Strategie mit dem tiefen Bewusstsein dafür, dass wir Teil der Natur sowie der weltweiten Menschenge meinschaft sind.

Sabine hat ein sehr persönliches Buch geschrieben, in welchem sie uns Leser:innen an ihrer eigenen agilen Reise zu mehr Nachhaltigkeit teilhaben lässt. Sie macht darin deutlich, dass es nur kleiner Schritte bedarf, die aufgrund ihrer Wirkung gar nicht mehr so klein sind, denn:

„Es gibt immer jemanden, der deinen Schritten folgt.“

Cindy Margolis (*1965), US-amerikanisches Model

Jutta Eckstein

Autorin von u.a. „Agile Softwareentwicklung in großen Projekten“, „Agile Softwareentwicklung mit verteilten Teams“ und „Unternehmensweite Agilität“ (kurz BOSSA nova)

Das sagen meine Leser:innen

„Ein nachhaltiger Umgang mit unserer Umwelt geht uns alle an. Sabine Canditt versteht es, die agile Community sehr charmant und präzise anzusprechen und diese in die Verantwortung zu nehmen. Ein Vorbild, das zum Nachahmen anregt!“

Jutta Gräfensteiner, Director Sustainability and Country Plan, Board Member Cisco Germany

„Es gibt ca. 400 gute Gründe dieses Buch zu lesen, zwei stechen besonders heraus: Die Welt zu einem besseren Ort zu machen und sich selbst zu einem besseren Menschen – ein bereichernder Wegweiser, hervorragend geschrieben.“

Dennis Hoofe, Agiler Coach und Projektleiter, RWE Supply & Trading

„Sehr inspirierend! Ich habe mir über 30 Post-its ins Buch geklebt. Lauter Ideen, die ich allein oder mit meinen Kollegen umsetzen will. Das ist Nachhaltigkeit konkret!“

Dr. Jürgen Hoffmann, Certified Scrum Trainer, Certified Enterprise Coach, Managementberater, Geschäftsführer bei der Emendare GmbH & Co KG

„Dass Nachhaltigkeit in der agilen Welt so wenig thematisiert wurde, ist nach der Lektüre des Buches von Sabine Canditt nicht mehr verstehbar. Ihr Buch scheint mir überfällig. Es schließt die Lücke. Mehr noch, dieses Buch setzt Impulse. Es inspiriert, motiviert, aktiviert. Ein Must-read für jeden Agilisten, dem die Zukunft des Planeten nicht egal ist.“

Klaus Abert, Scrum Master, Trainer, Coach

Danke!

In meinem Buch geht es unter anderem um Dankbarkeit. Sie ist ein Teil meines positiven Lebensgefühls, und so möchte ich damit starten, meine Dankbarkeit gegenüber all denen auszudrücken, die mir bei der Erstellung des Buches geholfen haben (vielleicht ohne es zu wissen).

Ich möchte mich für die inspirierenden Gespräche mit alten und neuen Bekannten bedanken, die (zum Teil) ihren Weg in dieses Buch gefunden haben. Danke für eure Zeit, euer Interesse und dass ich an euren Gedanken teilhaben durfte: Lyssa Adkins, Michael Becker, Sara Bergman, Dieter Bertsch, Bernd Blaschke, Bjarte Bognes, Christian Braun, Jens Coldewey, Eva Dirr-Bubik, Franz Erni, Gabriel Fehrenbach, Marion Frank, Ines Garcia, Stefan Gertz, Sascha Gessler, Matthias Gotz, Marcus Hildebrand, Adrienne Horne, Elke Hornung, Peter Jetter (mein erster und permanenter Ansprechpartner und Lehrmeister in Sachen Nachhaltigkeit), Rafael Kasprzak, Markus Kristen, Henrik Kniberg, Stephanie Knoll, Astrid Landeau, Tobias Ludwig, Matthias Lutze, Paul Marshall, Christoph Müller-Höcker, Zoi Natsiopoulou, Kemmy Raji, Alexandra Schladebeck, Sarah Schmidt, Anselm Schneider, Joachim Schnitter, Christel Sohnemann, Patricia Springer, Liza Steudle, Joanne Stone, Patrick Werner. Thomas Pyczak, mit dir habe ich die allerersten Gedanken formuliert, und du hast mich mit wertvollen Ratschlägen und vor allem immerwährender Ermutigung über die letzten Monate begleitet. Jutta Eckstein, du hast mich kritisch und wohlwollend mit wertvollen Tipps unterstützt, wie man ein Buch schreibt und veröffentlicht, und mich zudem mit deinem Geleitwort beschenkt. Felix Canditt, dein früher Kommentar als erster Reviewer „Kürzen!“ hat mich daran gehindert, noch mehr zu schreiben. Andrea Reichelt, ich wusste zwar, dass du eine versierte Korrekturleserin bist, aber was dein „Staubsauberblick“ alles findet, hat mich umgehauen.

Jürgen Ahrens, Sie haben dem Buch den letzten Schliff gegeben und mir noch einiges über Rechtschreibung beigebracht. Katja Gloggengiesser, du hast meine klaren und unklaren Vorstellungen in Illustrationen gepackt – das war sehr agil. Klaus Abert, Jutta Eckstein, Marion Frank, Stefan Gertz, Jürgen „mentos“ Hoffmann, Dennis Hoofe, Stephanie Knoll, ihr habt euch die Zeit genommen, das Buch gründlich zu lesen, und eure konstruktiven, inhaltlichen und formalen Kommentare haben mir extrem geholfen, die „90-Prozent-Version“ des Buches zu verbessern. Ich danke meinen Kolleg:innen bei improuv, besonders Hedi Buchner und Jens Coldewey, dass es in unserer Firma möglich ist, neben dem „Day Job“ so ein Buch zu schreiben, dass es dafür Unterstützung und Feedback gibt und dass Engagement für Nachhaltigkeit willkommen ist und aufgegriffen wird.

Anfang

Hello, liebe Leser:in, herzlich willkommen in meinem Buch. Was hat dich* dazu bewogen, es zu öffnen? Agilität und Nachhaltigkeit: Vielleicht kennst du dich mit einem dieser Themen aus und bist neugierig auf das andere und was man aus der Kombination machen kann? Dann bist du hier richtig, denn die Entdeckung dieser Kombination ist mein Thema. Ich bin das, was man eine agile Coachin nennt: Seit fast zwanzig Jahren helfe ich Menschen, mit Agilität ihre unternehmerischen Ziele zu erreichen, also ihre Produkte schneller zu entwickeln oder das zu tun, was als „State of the Art“ gilt. Angesichts der Krisen unserer Zeit wird es für mich immer wichtiger, diese Ziele mit einer Orientierung auf Nachhaltigkeit zu verbinden. Ich möchte meine Erfahrung und meine Energie in den Dienst einer nachhaltigen Entwicklung stellen – im Sinne der Unternehmen und der Menschen, die dort arbeiten.

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.“ So hat es 2001 mit dem Manifest für Agile Softwareentwicklung angefangen. Daraus ist eine Bewegung entstanden, die die Software- und Produktentwicklung revolutioniert hat. Können wir diesen Erfolg wiederholen, *indem wir Agilität mehr für wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit einsetzen, als wir das aktuell tun?* Die eingehende Beschäftigung mit dieser Frage hat mich überzeugt: Ja, das können wir – in kleinen Schritten. Und ich möchte meine Gedanken dazu mit dir teilen.

Viele Unternehmen befinden sich in einer Transformation, um „Business Agility“ zu erreichen – sprich: um schnell und flexibel Ergebnisse mit Kundenwert liefern zu können. Das ist überlebenswichtig in unserem Wirtschaftssystem, das auf grenzenlosem

*Ich erlaube mir das „Du“, wie es üblich ist in der agilen Community.

Wachstum beruht. Aber Moment mal: Ist nicht genau dieses System der tiefere Grund für die Klimakrise? Oder anders gefragt: Sind wir, die Agilist:innen, etwa Teil des Problems? Was wäre, wenn wir Agilität nicht als Verstärker eines fatalen Systems, sondern als Wegbereiter einer nachhaltigen Arbeitswelt einsetzen würden? Es gibt agile Fähigkeiten, die sich perfekt dafür eignen:

- **Handeln trotz Unsicherheit:** Das ist die agile Erfolgsstrategie. Anstatt zu analysieren, nach der perfekten Lösung zu suchen und erst mal einen Masterplan aufzustellen, gehen wir den nächsten kleinen sinnvollen Schritt und entdecken dadurch neue Optionen. Wir führen Experimente durch und nutzen die Erkenntnisse daraus, um zu lernen.
- **Schnell Produkte und Services liefern:** Unternehmen entdecken – oder spitzer formuliert: *erzeugen* – ständig neue Kundenbedürfnisse, die mithilfe agiler Entwicklung schnell in passende Produkte umgewandelt werden. Werden diese Produkte wirklich benötigt? Tragen die Produkte dazu bei, nachhaltiges Verhalten von Benutzer:innen zu fördern? Diese Fragen werden noch viel zu selten gestellt. Wir könnten unsere Schnelligkeit und Flexibilität für Produkte nutzen, die langfristig keinen Schaden anrichten und sogar eine nachhaltige Entwicklung fördern. Gerade die Digitalisierung bietet hier riesige Chancen.
- **Selbstorganisation innerhalb von Rahmenbedingungen und Regeln:** Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden zwischen Freiraum und Regulation, in einzelnen Unternehmen, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Viele Mitarbeitende möchten in Sachen Nachhaltigkeit mitgestalten. Sind Unternehmen bereit, den Freiraum dafür zu ermöglichen? Wir können verlangen, dass Unternehmen Farbe bekennen, ob sie es ernst meinen mit der Selbstorganisation.
- **Gemeinsam über Grenzen hinweg:** Die Keimzelle agiler Strukturen ist das interdisziplinäre Team. Zur Lösung großer Probleme vernetzen sich verschiedene Teams miteinander,

ausgerichtet auf eine gemeinsame Vision und daraus abgeleitete Ziele. Wir haben Erfahrung darin, diese Zusammenarbeit zu organisieren. In der Nachhaltigkeitskrise brauchen wir diese funktionsübergreifende Zusammenarbeit mehr denn je – auf lokaler und globaler Ebene.

- **Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile:** Wir haben Organisationen von Grund auf verändert und dabei systemisches Denken gelernt. Die Überzeugung, dass kleine Schritte eine große Wirkung haben, ist aus meiner Sicht eine Voraussetzung dafür, dass wir beherzt zupacken, anstatt in Lethargie und Hoffnungslosigkeit zu versinken. In komplexen Systemen können kleine Dinge einen ungeahnt großen Effekt haben – wie zum Beispiel ein Schulmädchen, das sich mit einem Schild „Schulstreik für das Klima“ vor dem Schwedischen Reichstag in Stockholm platziert.*

Ich bin nicht nur agile Coachin, sondern auch Mutter von zwei Söhnen. Ich kann gar nicht *nicht* nachhaltig denken, sondern ich möchte mich als „gute Vorfahrin“ erweisen. Ich kann in meinem kleinen Leben Dinge anders machen, kein Fleisch mehr essen und auf die nächste Flugreise verzichten, aber da geht noch mehr. Dieses Buch adressiert in erster Linie die agile Community als Versuch, mehr *Bewusstsein für Nachhaltigkeit* zu schaffen und *konkrete Handlungsoptionen* aufzuzeigen. Mir ist klar, dass „Gutmenschen-tum“ nicht ausreicht: Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Erfordernis, sondern, wie mein Gesprächspartner [Jan Markus](#) formuliert, „ein Megatrend für alle, die trainieren, beraten und coachen.“ Gleichzeitig soll das Buch Menschen, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen, einen Eindruck vermitteln, inwieweit Agilität ihnen helfen kann, ihre Ziele in die Tat umzusetzen. Kurz: Es richtet sich an Menschen, die sich für Agilität *und* Nachhaltigkeit interessieren. Ich bilde mir nicht ein, damit die Welt zu retten, aber es ist für mich ein sinnvoller Schritt. „Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn ergibt, egal wie es ausgeht.“ (Václav Havel)

*Danke an Klaus Abert für dieses Beispiel

Was du von dem Buch erwarten kannst – und was nicht

Dieses Buch entsteht in bewegten Zeiten. Ende 2021, als ich mit dem Schreiben begann, kämpften wir mit der Corona-Pandemie. Während des Schreibens brach der Krieg in der Ukraine aus mit allen seinen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Folgen. Die Klimakrise ist eine ständige Begleiterin, die in der öffentlichen Wahrnehmung mal mehr, mal weniger von anderen Ereignissen überschattet wird. Diese Bedingungen spiegeln sich in den Beispielen, mit denen ich meine Gedanken illustriere. Vielleicht – hoffentlich! – verlieren diese Ereignisse an Aktualität. Die Kernaussagen des Buches – hoffentlich! – nicht.

Ich habe das Buch mit viel Herzblut geschrieben, und es lebt von meinen persönlichen Erfahrungen. Es geht mir weniger um wissenschaftliche Genauigkeit, auch wenn ich mich mit Literatur und Studien auseinandergesetzt habe. Zu vielen Themen gibt es (noch) keine fundierten Erkenntnisse, und auf die können wir nicht immer warten. Ich lade dich ein, dich auf Unsicherheiten, manchmal auch auf Widersprüche, einzulassen, deine eigenen Versuche zu wagen und Schlüsse daraus zu ziehen.

Die Informationen, Konzepte und Modelle, die ich in diesem Buch zusammenstelle, sind nicht neu erfunden. Sie haben sich in meiner Praxis bewährt, und ich setze sie nun in einen neuen Kontext, damit sie sich für Nachhaltigkeit bewähren können. Du findest eine Fülle von Möglichkeiten, aus denen du individuell schöpfen kannst. Nicht jedes der Kapitel wird dich gleichermaßen ansprechen – es ist nicht notwendig, das komplette Buch lesen, um kleine Schritte zu gehen. Als agiler Coach möchtest du einen Überblick darüber, wie du Systemdenken einsetzen kannst, um geeignete Interventionen zum Erreichen nachhaltiger Ziele zu erzeugen. Als Product Ownerin möchtest du etwas über nachhaltige Geschäftsmodelle erfahren. Als Führungspersönlichkeit möchtest du einen Überblick über Ansätze bekommen, die andere nachhaltige Unternehmen

verfolgen. Oder du möchtest Tipps dafür, wie du selbst von der Erkenntnis zum Handeln kommst. Oder wie du andere dabei unterstützen und mitreißen kannst. Beginne mit dem, was dir für deine kleinen Schritte im Moment hilfreich erscheint. Vielleicht wird sich dein Interesse dann auf weitere Themen ausweiten. Teile deine Erfahrungen mit anderen. Ich wünsche mir, dass dadurch ein wachsender Wissensfundus darüber entsteht, was wir mit Agilität bei der Lösung schwerwiegender Probleme anfangen können.

So findest du dich in dem Buch zurecht

Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert: What? So What? Now What?

Im ersten Teil „What?“ geht es um eine gemeinsame Wissensbasis zu Agilität und Nachhaltigkeit und das Potenzial, das ich in einem Einsatz von Agilität für nachhaltige Ziele sehe. Die Wissensbasis ist nicht erschöpfend – das würde den Rahmen sprengen –, sondern ein Crashkurs für Quereinsteiger:innen. Basierend auf meinem „Agilen Manifest für Nachhaltigkeit“ untersuche ich, was schon da ist und was fehlt in den Bereichen Agieren in Komplexität, nachhaltige Produktentwicklung und Unternehmen.

Im zweiten Teil „So What?“ geht es um Inspiration. Hier kommen Menschen mit ihren persönlichen Geschichten und Perspektiven zu Wort. Ich betrachte sie als Vorbilder, weil sie ihre Agilität für Nachhaltigkeit einsetzen – auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Meine Gesprächspartner:innen sind Selbstständige, Mitarbeitende in Unternehmen verschiedener Größen, in unterschiedlichen Positionen und Rollen sowie Menschen, die über den Arbeitskontext hinaus Agilität in der Gesellschaft einsetzen. Die Gespräche mit diesen Menschen waren für mich eine große Bereicherung! Ich würde mich freuen, wenn sie auch dich dazu inspirieren, deine eigenen Schritte zu gehen.

Der dritte Teil „Now What?“ möchte dich motivieren, deine eigene

Reise zu starten. Die Themen, die du hier findest, werden dich vielleicht erstaunen – sie haben auf den ersten Blick nichts mit Agilität zu tun. Sie sind aus meiner Sicht gerade deswegen als Ergänzung zum agilen Werkzeugkoffer notwendig, um über unsere Rolle hinauszudenken und uns als Mitglied der Gesellschaft verantwortlich zu zeigen. Es geht um Veränderungen – deine eigene Ausrichtung und Selbst-Änderung, deinen Einfluss auf andere und deine Führungsrolle in einem selbstorganisierten sozialen System.

Kleine Schritte mit hoffentlich großer Wirkung findest du am Ende jedes Kapitels aus Teil I und III: „What? Quintessenz“ fasst das aus meiner Sicht Wesentliche zusammen. Vielleicht stimmst du mit mir überein, vielleicht siehst du andere Schwerpunkte. „So What? Reflexion“ enthält Fragen und Anregungen, die dir helfen sollen, eine Verbindung zwischen dem Inhalt und deiner persönlichen Situation herzustellen. „Now What? Aktion“ fordert dich zum Anwenden und Ausprobieren auf. Wie wird die Wirkung dieser kleinen Schritte sein? Das ist sehr von deiner persönlichen Situation und deinem Kontext abhängig. Betrachte die Anregungen als Experiment. Am Ende der Kapitel in Teil II lasse ich meine Interviewpartner:innen zu Wort kommen mit ihren Botschaften („So What?“) und Tipps („Now What?“).

So gehe ich mit Gendern um

Ich habe mit einer Gruppe agiler Coach:innen und Trainer:innen an der Übersetzung des Scrum Guides (Version 2020) mitgewirkt. Wir haben uns für eine gegenderte Form entschieden. Damit haben wir uns nicht nur Freund:innen gemacht; daher gibt es den deutschsprachigen Scrum Guide nun in drei Versionen: genderneutral, männlich und weiblich.¹ Für mich war es das erste Mal, dass ich mich mit Gendern beschäftigt habe. Seitdem ist mir diese Form immer mehr in Fleisch und Blut übergegangen, und ich halte sie für einen Beitrag zu mehr Gleichbehandlung der Geschlechter (was übrigens auch ein Nachhaltigkeitsziel ist). Als Kompromiss

an die Lesbarkeit habe ich eine Form gewählt, bei der ich Artikel, Adjektive und dergleichen nicht gender. Du bleibst also von Sätzen wie „Der:die engagierte:r Product Owner:in, deren:dessen Hauptaufgabe darin besteht ...“ verschont und findest statt dessen „Die engagierte Product Owner:in, deren Hauptaufgabe darin besteht ...“ Ich hoffe, dass du dich daran gewöhnst, falls es dir anfangs noch fremd erscheint.

Was sonst noch zu beachten ist

Ich verwende weitestgehend deutsche Texte, die ich ggf. mit Hilfe des Tools DeepL aus dem Englischen übersetzt habe.

Ich schreibe mit dem Leanpub-Editor Markua, der sich nach anfänglichen Startschwierigkeiten als nützlich erwiesen hat. Er bringt ein paar Einschränkungen bei der Formatierung mit sich, sowie die Besonderheit, dass das *Quellenverzeichnis* die vordefinierte Überschrift „Anmerkungen“ (im epub-Format) bzw. „Notes“ (im PDF) trägt.

Ich wünsche dir nun viel Spaß beim Lesen und viele Ideen für deine nächsten Schritte.

Sabine Canditt, im November 2022

I. What? Entdecke das Potenzial!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

1. Von der Softwareentwicklung zu nachhaltigen Systemen

Es war einmal ... meine persönliche Agilitäts-Story von der Prozessverbesserin zur Weltverbesserin. Damals, als alles für mich begann, war Agilität eine Möglichkeit für mein Team, sich aus den Fesseln seines strengen Entwicklungsprozesses zu befreien. Und heute sehne ich mich danach, dass wir uns mithilfe von Agilität aus den Fesseln kurzfristiger wirtschaftlicher Zwänge und Ziele befreien, um nachhaltig wirken zu können. Wir erweisen den siebzehn Urvätern, die das Manifest für Agile Softwareentwicklung 2001 ersonnen haben, unsere Ehre und besinnen uns auf dessen Werte und Prinzipien, die von Pioniergeist geprägt sind. Wir erkunden die Historie der Nachhaltigkeit und wundern uns, dass den frühzeitigen Erkenntnissen zu den Grenzen des Wachstums bisher so wenig Konsequenzen gefolgt sind. Agiles Handeln ist Handeln in Unsicherheit auch ohne Masterplan. Kann uns das helfen, diese Schwerfälligkeit zu überwinden? Wo sollten wir, nachdem das Agile Manifest seinen 20. Geburtstag längst gefeiert hat, weiterdenken? Was bedeutet es heute für uns, nachhaltige Entwicklung zu fördern?

1.1 Agilität: Mindset und Methode

Agilität entsteht und entwickelt sich

Das festgefahrenen Projekt – erste Gehversuche

Es war im Jahre 2005. Ich arbeitete damals gerade bei einer Zentralabteilung der Siemens AG. Unsere Aufgabe bestand darin, als Inhouse-Consultants die Prozesse, nach denen die Geschäftsbeziehe ihre Produkte entwickelten, zu optimieren. Das waren die berühmten „Wasserfall-Prozesse“, die die Jünger von euch wahrscheinlich – hoffentlich – nur noch vom Hörensagen kennen. So ein Prozess ist eine Abfolge von kaskadenartig aufeinanderfolgenden Phasen der Entwicklung, die durch Meilensteine getrennt sind. In der ersten Phase werden zunächst monatelang Kundenanforderungen ausgearbeitet, in der nächsten monatelang die technischen Lösungen spezifiziert, dann wird implementiert, dann getestet ... Und erst danach stellt man fest, dass die Kund:in eigentlich etwas ganz anderes braucht.*

Einer der Siemens-Geschäftsbereiche, Siemens Mobile Networks, der eine innovative Vermittlungssoftware für die Telekommunikation entwickelte, wendete sich mit einem Problem an unsere Abteilung. Das komplette Erfassen der Anforderungen in der ersten Phase des Wasserfalls war nicht möglich, da sich die Anforderungen und auch die Standards, auf denen das Produkt aufbaute, ständig änderten, ohne dass die Entwicklung dies beeinflussen konnte. Damit ließ sich der erste Meilenstein nicht erklären. Ohne offizielle Freigabe der Anforderungen arbeiteten die Leute in der Entwicklung im Graubereich und damit auch ohne offizielles Budget.

Ich hatte gerade mein Certified Scrum Master Training bei Ken Schwaber, einem der Erfinder von [Scrum](#) höchstpersönlich, ab-

*Danke an Klaus Abert für den Hinweis zum gravierendsten Problem des Wasserfalls

geschlossen und war dementsprechend motiviert. Unbelastet von jeglicher praktischen Erfahrung mit agilem Vorgehen machte ich mich gemeinsam mit der Führungsmannschaft des Entwicklungsprojekts ans Werk, den Wasserfall-Prozess zu „agilisieren“. Der erste Meilenstein sollte nun nicht mehr 100 Prozent, sondern nur noch 60 Prozent der Anforderungen festschreiben. Auch andere Meilensteine wurden angepasst oder sogar komplett abgeschafft. Wir führten keine agilen Rollen ein, sondern behielten die klassischen Rollen bei: Produktmanager, Projektleiter, Release Manager. Die drei Träger dieser Rollen arbeiteten als Team hervorragend zusammen; das war ein Schlüssel für den Erfolg.

Wir lebten den agilen Leitsatz „Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Tools“. Wir befolgten keine Methodik streng, pickten uns aber gute Ideen aus Scrum, Extreme Programming und auch anderen Vorgehensweisen heraus. Wir begaben uns auf so manchen Irrweg und lernten viel dabei. Meine drei Führungspersönlichkeiten bewiesen *Mut und Pioniergeist*. Der Ansatz war so überzeugend, dass wir den Segen des Managements dafür bekamen. Wir bemühten uns, die Teammitglieder an den unterschiedlichen Standorten (München, Indien, China, Kroatien) einzubeziehen, indem wir eine Reihe von Workshops mit Vertreter:innen dieser Standorte veranstalteten. Auch das war ungewöhnlich, da die Mitarbeitenden in den Offshore-Standorten oft als billige Arbeitskräfte gesehen wurden – Leute, die das tun sollten, was man ihnen auftrug, ohne mitzugestalten. Es gelang uns, Teamgeist entstehen zu lassen und ein Gefühl der *gemeinsamen Verantwortung für den Prozess*, der auch die anfänglichen Skeptiker:innen mitzog. Die Zusammenarbeit, der Informationsfluss, das gegenseitige Verständnis und das Qualitätsbewusstsein der Teams wurden immer besser. Diese zweijährige Erfahrung legte den Grundstein für meine weitere Entwicklung als agile Coachin.

Das Problem für die ganze Software-Branche: Planung des Unplanbaren

Wir waren nicht die Einzigen, die sich mit diesen Problemen herumschlugen. Bereits in den 90er Jahren machte sich die Erkenntnis in der Software-Entwicklung breit, dass diese mit den damals gängigen Methoden nicht mehr planbar war. Die grundlegende Annahme, dass man auf Basis der erfassten Anforderungen einen Projektplan für die Entwicklung erstellen konnte, den man dann ohne größere Änderungen „nur“ noch abarbeiten musste, ließ sich nicht mehr halten. Dieser Plan lag in der Verantwortung einer Projektleiter:in und umfasste oft mehrere Jahre. Er bestand aus einzelnen Arbeitspaketen, die aufeinander aufbauten und mit einer geschätzten Dauer versehen waren. Die zeitliche Folge dieser Aktivitäten wurde in Diagrammen erfasst, die ganze Wände füllten. Während der ganzen Zeit war man mehr oder weniger im Blindflug unterwegs, weil getestete Software erst ziemlich zu Ende des Prozesses vorgesehen war. Kund:innen waren nicht gern gesehen, weil ihre „Change Requests“ das Risiko in sich bargen, dass das Projekt nicht rechtzeitig fertig wurde. Dagegen versuchte man sich durch Verträge abzusichern.

Jetzt wurden aufgrund der zunehmenden Komplexität der Softwareentwicklung Planänderungen zum Normalfall. Dabei spielten nicht nur die miteinander vernetzten technischen Komponenten eine Rolle, sondern vor allem die beteiligten Menschen. Es entstanden Missverständnisse durch unterschiedliche Interpretation von Dokumenten, die der Wasserfall-Prozess erforderte; das benötigte Expertenwissen befand sich in den Köpfen einzelner Personen, die in verschiedenen Abteilungen arbeiteten und selten miteinander redeten. Die Änderung von nur einer Zeile Code konnte zu unerwarteten Nebeneffekten und Fehlern führen, nach denen man tagelang suchen musste. Und schon war der schöne Plan obsolet. Liefertermine konnten nicht eingehalten werden. Es entstand Zeitdruck, der zu technischen Schlamppereien führte und bei der Entwicklungsmannschaft das Gefühl erzeugte, unerreichbaren

Zielen hinterherzuhecheln.

Utah 2001: Agilität wird geboren

Einer von denen, die sich auf die Suche nach anderen Vorgehensweisen machten, war Jeff Sutherland. Er sollte dem Softwareunternehmen Easel Corporation helfen, in weniger als sechs Monaten ein neues Produkt zu entwickeln.² Dabei ließ er sich von Ideen aus unterschiedlichen Quellen inspirieren. Die wichtigste davon war die Idee der *funktionsübergreifenden (cross-functional) Teams*: Mitglieder unterschiedlicher Expertise und Fachrichtung arbeiten gemeinsam an einem Produkt und können so wichtige Entscheidungen auf dem „kurzen Dienstweg“ treffen.* Diese Idee kommt interessanterweise nicht aus der Softwareentwicklung, sondern aus der Entwicklung von innovativen Hardwareprodukten bei Fuji-Xerox, Honda, 3M, Hewlett-Packard und anderen. Sie wurde von zwei japanischen Autoren, Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka, als „New New Product Development Game“ publiziert. Anstelle der herkömmlichen „Staffellauf“-Methoden der Produktentwicklung, bei denen die Spezialist:innen einer Abteilung ihre Ergebnisse als „Staffelstab“ an die nächste Abteilung weitergaben, verwendeten diese Unternehmen einen Ansatz, bei dem ein Team versucht, die gesamte Strecke als Einheit zurückzulegen und den „Ball“ zwischen den Teammitgliedern hin und her zu spielen – wie beim Rugby. So kam Sutherlands Methode zu ihrem Namen „Scrum“.[†]

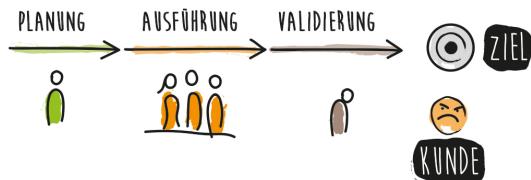
Auch andere Bestandteile des Ur-Scrums waren keine Neuerfindungen, zum Beispiel die Daily Scrums, die täglichen kurzen Standup-Meetings, mit denen sich die Mitglieder eines Teams koordinieren. Meine damaligen Kolleg:innen, alte Hasen in der Softwareentwicklung, schüttelten verwundert den Kopf, wenn ich ihnen von diesen vermeintlich neuen Vorgehensweisen berichtete: „So haben

*In der Softwareentwicklung besteht ein cross-funktionales Team zum Beispiel aus Menschen, die an der Nutzerschnittstelle arbeiten, solchen, die die Datenbanken dahinter anpassen, und solchen, die schließlich das Ganze testen.

†Scrum, das „angeordnete Gedränge“, ist im Rugby eine Standardsituation, um das Spiel neu zu starten.

wir früher immer gearbeitet, bevor sie es uns mit den Wasserfall-Prozessen abgewöhnt haben.“ Mit dieser neuen Kombination bewährter Praktiken gelang es Sutherland, das scheinbar aussichtslose Easel-Projekt erfolgreich abzuschließen. Er und sein langjähriger Kollege Ken Schwaber stellten Scrum 1995 zum ersten Mal der Öffentlichkeit vor.

DETERMINISTISCHE PROZESSSTEUERUNG



EMPIRISCHE PROZESSSTEUERUNG



Neben Sutherland und Schwaber gab es noch andere, die mit neuen Methoden experimentierten, denn Software wurde mehr und mehr zu einem integralen Bestandteil fast jeder Unternehmensfunktion. Sowohl Startups als auch etablierte Unternehmen suchten nach besseren Möglichkeiten, sich an die turbulente Umgebung anzupassen. Diese Methoden hatten Gemeinsamkeiten (s. Abbildung): An die Stelle der großen Pläne aus der „deterministischen Prozess-

steuerung“ mit getrennten Phasen für Planung, Ausführung und Validierung, die von funktionalen Teams bearbeitet wurden, traten kurze Zeitabschnitte mit greifbaren Zwischenergebnissen. Bei dieser „empirischen Prozesssteuerung“ konnte das Vorgehen mit Hilfe von *Feedback* von Kund:innen ständig angepasst werden, sodass diese tatsächlich das bekamen, was sie brauchten. Das *Aufteilen in kleine, handhabbare Schritte* stellte sich als geeignetes Mittel zur Reduzierung der Komplexität heraus.

Vom 11. bis 13. Februar 2001 trafen sich siebzehn Personen, die sich selbst als „organisatorische Anarchisten“ bezeichneten, mit ihren unterschiedlichen Ideen in der Lodge des Snowbird-Skigebietes in den Wasatch-Bergen von Utah, um zu reden, Ski zu fahren, sich zu entspannen und zu versuchen, eine gemeinsame Basis zu finden – „und natürlich um zu essen“, erinnert sich Jim Highsmith, einer von ihnen. Er berichtet von einer Gruppe von Menschen, die kompatible Werte vertraten, die auf Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit basieren. „Im Kern geht es den Agilen Methodikern meiner Meinung nach wirklich um ‚schwammige‘ Dinge – darum, den Kunden gute Produkte zu liefern, indem sie in einem Umfeld arbeiten, das nicht nur über ‚Menschen als unser wichtigstes Asset‘ spricht, sondern tatsächlich so ‚handelt‘, als ob Menschen das wichtigste Asset wären, und das Wort Asset fallen lässt.“³ Die Ansätze wurden zunächst als „leichtgewichtige“ Frameworks bezeichnet, weil sie weniger und einfachere Regeln verwendeten. Diese Bezeichnung fanden unsere siebzehn Urväter jedoch wenig schmeichelhaft. Schließlich stimmte die Gruppe einem neuen Namen zu: agil. So entstand das **Manifest für Agile Softwareentwicklung**, bestehend aus vier Schlüsselwerten und zwölf Arbeitsprinzipien.

Von der Software zur Business Agility

Danach verbreitete sich die agile Bewegung rasant, sodass sie in der Softwareentwicklung zum State of the Art wurde. Mittlerweile ist Agilität dem Bereich der IT- und Entwicklungsabteilungen entwachsen – es geht um unternehmensweite *Business Agility*, „die Fä-

higkeit eines Unternehmens, interne oder externe Veränderungen zu erkennen und entsprechend zu *reagieren*, um seinen Kund:innen einen Mehrwert zu bieten“.⁴ Ich möchte einen Aspekt ergänzen: nicht nur *Reagieren*, sondern auch proaktives Erkennen und Wahrnehmen von Chancen. Damit das gelingt, braucht ein Unternehmen die Fähigkeit, seine internen Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen und auch die Organisationskultur dynamisch anzupassen.

Agiles Manifest: Werte und Prinzipien

„Agilität ist ein *Mindset*, beschrieben durch vier *Werte*, definiert durch zwölf *Prinzipien* und manifestiert durch eine unbegrenzte Zahl von *Praktiken, Tools und Prozessen*.⁵

Steve Denning, Autor und ehemaliges Mitglied im Board der Scrum Alliance*

Vier Werte und zwölf Prinzipien: das ist das Agile Manifest. Alles, was davon abweicht, wäre aus meiner Sicht eine sehr freie Auslegung von Agilität, die in Beliebigkeit mündet.

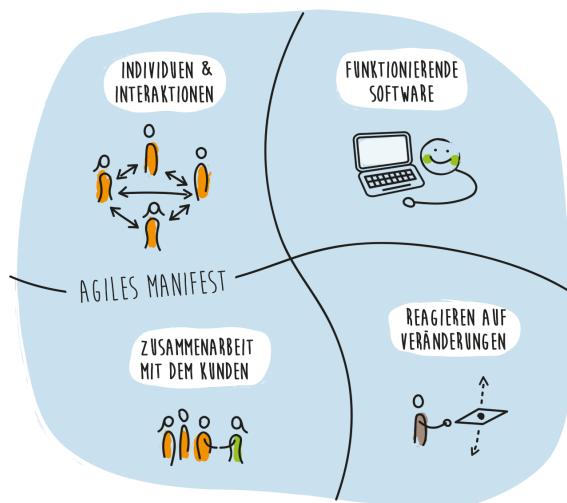
Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlungen
- **Reagieren auf Veränderungen** mehr als das Befolgen eines Plans

*Die Scrum Alliance ist eine Non-Profit-Organisation, die Zertifizierung für Scrum-Rollen, die Organisation von Community-Events u.v.a anbietet, <https://www.scrumalliance.org/>

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Die Wertepaare bestehen jeweils aus zwei Teilen, wobei der „linke“ Teil (z. B. „Individuen und Interaktionen“) für wichtiger erachtet wird als der „rechte“ (z. B. „Prozesse und Werkzeuge“), der jedoch deswegen nicht komplett überflüssig ist. Ich lasse noch einmal den Zeitzeugen Jim Highsmith zu Wort kommen: „Wir wollen ein Gleichgewicht herstellen. Wir befürworten die Modellierung, aber nicht, um ein Diagramm in einem verstaubten Unternehmensarchiv abzulegen. Wir begrüßen die Dokumentation, aber nicht Hunderte von Seiten nie gepflegerter und selten genutzter Wälzer. Wir planen, erkennen aber die Grenzen der Planung in einem turbulenten Umfeld.“⁶



Das Agile Manifest für Softwareentwicklung

Das Agile Manifest ist für dich ein alter Hut? In meinen Trainings erlebe ich immer wieder, dass es nicht zum agilen Allgemeinwissen gehört – schon gar nicht die zwölf Prinzipien, auf die

ich hier nur eingehen, wenn sie für Nachhaltigkeit relevant sind. (Das komplette Manifest findest du im [Anhang](#).) Gemeinsame Werte und Prinzipien sind eine Orientierung bei der Auswahl und Kombination von Vorgehensweisen – auch für den Einsatz im Nachhaltigkeitsbereich. Seit der Entstehung des Agilen Manifests haben einige Methoden den agilen Werkzeugkasten erweitert. Dazu gehören Lean-Methoden wie Kanban*, die ursprünglich aus der Automobilproduktion kamen und in den 2000er Jahren für die Softwareentwicklung angepasst wurden. Sie sind eine Bereicherung, da sie den Fokus auf die gesamte [Wertschöpfungskette](#) und auf globale Optimierung verstärken. Wir dürfen gespannt darauf sein, was uns in Zukunft dabei helfen wird, agil *und* nachhaltig zu sein.

Mindset: Agiles Sein vs. agiles Tun

Wie Denning sagt: Werte *beschreiben* ein Mindset, aber sie *sind* nicht das Mindset. Mindset: das ist eine Haltung, eine Art zu denken, das sind innere Überzeugungen ... Ich möchte niemandem ein Mindset „verordnen“. Das wäre übergriffig; Mindset ist Privatsache. Ich beschreibe hier, was *ich* darunter verstehe:

- **Individuen und Interaktionen:** Die Menschen stehen im Mittelpunkt. Sie möchten sich weiterentwickeln. Sie können sich selbst organisieren und vernetzen, wenn man ihnen den nötigen Freiraum dazu lässt. Daraus entstehen Kreativität und neue Möglichkeiten.
- **Funktionierende Software:** Ich überlege mir, welche Wirkung ich mit meinen Produkten erzielen möchte und woran ich diese Wirkung möglichst frühzeitig erkenne. *Outcome* ist wichtiger als *Output*.† So erzeuge ich Transparenz über den

*Kanban wird in der Softwareentwicklung häufig in Ergänzung oder als Alternative zu Scrum eingesetzt, besonders wenn es darum geht, die Durchlaufzeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben sichtbar zu machen und zu reduzieren.

†Beide Begriffe, Outcome und Output, werden als „Ergebnis“ übersetzt. In der agilen Produktentwicklung ist der Outcome das Ergebnis, das die Kund:in in die Lage versetzt, etwas Neues zu tun, also ein benutzbare Produkt. Output sind Zwischenergebnisse auf dem Weg dorthin, wie zum Beispiel das Product Backlog oder ein nicht ausgeliefertes Produktinkrement.

Fortschritt und vermeide Verschwendungen.

- **Zusammenarbeit mit der Kund:in** Ich bin mit vielfältigen Stakeholder:innen im Dialog, um Empathie und Verständnis für ihre Bedürfnisse und Interessen zu entwickeln. Mein Ziel ist es, etwas Wertvolles für sie zu erzeugen.
- **Reagieren auf Veränderungen:** Ich betrachte Veränderungen als Chance zur Weiterentwicklung. Die meisten Probleme, mit denen wir es zu tun haben, sind komplex und damit unvorhersehbar und nicht genau zu planen. Ich agiere vorausschauend, passe mich an und lerne kontinuierlich.

Für mich ist diese Beschreibung „gut genug“ als Grundlage für unsere Nachhaltigkeitsdiskussion, da sie bereits viele nachhaltige Aspekte enthält. „Es ist schon alles da im Agilen Manifest, was wir brauchen für Nachhaltigkeit; man muss es nur machen“, sagt [Marcus](#), der Organisationsentwickler.

„Being Agile“ ist nach meiner Überzeugung die Voraussetzung dafür, dass „Doing Agile“ *langfristig* funktioniert und nicht nur an der Oberfläche bleibt. „Being Agile“ ist ein dynamischer, andauernder Veränderungsprozess, der einer eigenen inneren Orientierung folgt. Wenn wir kleine Schritte gehen, offen sind für neue Erfahrungen und Reflexionen, verändern sich dadurch auch unsere Überzeugungen – Schritt für Schritt. Auf ein hilfreiches integrales [Modell](#), das die wechselseitigen Beziehungen zwischen Haltung und Verhalten veranschaulicht, komme ich später zu sprechen.

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Der Begriff Agilität entstand bei der Erzeugung des „Manifests für Agile Softwareentwicklung“. Die Ursprünge einzelner agiler Methoden reichen weiter zurück.

- Scrum als eines der wichtigsten agilen Frameworks hat seine Wurzeln in innovativer Hardwareentwicklung.
- Agilität ist eine Kombination aus Mindset, Werten, Prinzipien und Praktiken.
- Agiles Mindset ist eine persönliche Angelegenheit. Es beschreibt einen individuellen Veränderungsprozess hin zu innerer Reife.

So What? Reflexion

- Welche agilen Praktiken werden in deiner Umgebung genutzt?
- Wie passen die Werte und Prinzipien des Manifests für Agile Softwareentwicklung zu deinem Arbeitskontext? Wie kannst du sie übertragen und anwenden, ohne sie zu verwässern?
- Wie stark lebt deine Umgebung die agilen Werte und Prinzipien? Verwende zur Einschätzung für jedes Prinzip eine Skala von 1 bis 10.
- Welche Überzeugungen prägen dein Mindset?

Now What? Aktion^{*}

1. Erinnere dich an eine Situation, in der du anders gedacht hast, als es einem agilen Mindset entspricht, zum Beispiel: „Unsere Teams sind nicht fähig, sich selbst zu organisieren“, „Das können wir jetzt nicht mehr ändern. Das hätte der Kunde sich früher überlegen müssen.“ Welche Überzeugung liegt dem zugrunde?
2. Wie hilfreich ist diese Überzeugung?
3. Schreibe Gründe auf, warum die Überzeugung falsch sein könnte.
4. Schreibe neue Überzeugungen auf, die du stattdessen haben könntest.
5. Wähle eine Alternative aus.
 - Was würde sich mit dieser Alternative für dich ändern?
 - Wie fühlst du dich mit der Alternative?
 - Wie würdest du anders handeln? Probiere es aus.

^{*}Angelehnt an die Methode „The Work“ von Katie Byron, <https://thework.com/sites/de/the-work/>

1.2 Nachhaltigkeit: People, Planet, Profit

Après-Ski: Was kommt nach dem Skifahren?

Einige der ersten Agilisten, die Unterzeichner des Agilen Manifests damals 2001 in Snowbird, waren Skifahrer. Ich bin als Jugendliche auch gerne Ski gefahren. Ansonsten verließ meine Jugend relativ naturfern. Das Ruhrgebiet, in dem ich aufgewachsen bin, war zwar auch in den 1970ern besser als sein Ruf. Die Zeiten, wo man die Wäsche nicht draußen aufhängen konnte und die Kaffeetassen umdrehen musste, weil sonst der Kohlestaub hineinrieselte, kannte ich nur aus den Erzählungen meiner Mutter. Aber dennoch ging es bei der Freizeitgestaltung eher um Schalke 04 als um Naturerlebnisse. Das hat sich für mich geändert, als ich mein Studium in München antrat und ich mit meinen Kommiliton:innen zum Wandern in die nun sehr nahen Berge fuhr. Die Flächen, die im Winter unter (Kunst-)Schnee verborgen waren, sahen aus, als hätten sie Narben. Ich war schockiert. Es war nicht zu übersehen: Skifahren schadet der Umwelt. Und habe ich deswegen damit aufgehört? Nein, es hat einfach zu viel Spaß gemacht. Schluss war für mich erst viele Jahre später, was eher meinem Alter als meinem zunehmenden Umweltbewusstsein zuzuschreiben ist. Mittlerweile gehe ich gern zum Schneeschuhwandern, abseits der Pisten, mit sachkundiger Führung, die mich vor Lawinen schützt und die Tierwelt vor mir. Inzwischen ist das für mich längst kein Verzicht mehr, sondern eine Bereicherung.

Das Skifahr-Beispiel zeigt für mich die Verquickung von ökonomischen, soziologischen und ökologischen Aspekten bei einem nicht-nachhaltigen Umgang mit der Natur. Die Bewohner:innen der Ferienorte sind wirtschaftlich abhängig vom Tourismus und damit vom Schnee. Die großen Skigebiete wie Ischgl oder Zermatt erhöhen die Förderleistung ihrer Bahnen immer weiter. Kleinere Skigebiete

können nicht mehr mithalten und müssen schließen. Es fällt kein Schnee mehr? Kein Problem, dann erzeugen wir den künstlich. 70 Prozent der Pisten in Österreich werden heute künstlich beschneit. Die Schneekanonen verbrauchen viel Wasser und Energie. Dafür müssen eigene Speicherseen angelegt werden. In der Folge führen einige Flüsse schon bis zu 70 Prozent weniger Wasser als vor Einführung der Schneekanonen. Das Hauptproblem aber ist die An- und Abreise der Skitourist:innen. Die Alpen werden im Winter von Autolawinen überrollt. Von 45 bis 50 Millionen Tourist:innen im Jahr kommen gerade einmal fünf Prozent mit der Bahn⁷. Die Skifahrer:innen schießen sich selbst ins Bein: Der Skitourismus trägt zum Klimawandel bei, der wiederum dafür sorgt, dass es noch weniger Schnee gibt. Ein Teufelskreis.

Das Beispiel steht auch für meinen inneren Zwiespalt: Skifahren oder nicht? Muss ich auf alles verzichten, was Spaß macht? Nein, sicherlich nicht, das würde nicht funktionieren. Wir kommen später darauf zurück.

Von Bäumen und anderen Ressourcen

Der Begriff Nachhaltigkeit kommt aus der Forstwirtschaft: Im Wald ist nur so viel Holz zu schlagen, wie nachwachsen kann. Es ist besonders bitter festzustellen, dass 2021 im brasilianischen Amazonasgebiet so viel Wald zerstört wurde wie seit 15 Jahren nicht mehr: 22 Prozent mehr als 2020. Das zeigt auch bereits die Komplexität und die globale Relevanz: Brasilien bewegt sich damit immer schneller auf den Kipppunkt zu, der große Teile der Region in eine Steppe verwandeln und das weltweite 1,5-Grad-Ziel unerreichbar machen wird.⁸

Als in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erkannt wurde, dass alle Rohstoffe und Energievorräte auf der Welt auszugehen drohten, ging der Gebrauch des Begriffes Nachhaltigkeit auf den Umgang mit allen Ressourcen über.⁹ Mit Blick auf die Gesellschaft heißt das: *Jede Generation muss ihre Aufgaben lösen und darf sie nicht*

den nachkommenden Generationen aufzubürden. „Nachhaltigkeit ist eine Form von Sparsamkeit“, sagt mein Gesprächspartner **Joachim**. Wenn das Wirtschaftswachstum auf nicht-nachhaltigem Konsum beruht, führt das nicht zu Fortschritt, sondern zu dem, was Ökonomen als *Overshoot* bezeichnen: Die Ressourcen der Erde werden schneller erschöpft, als sie wieder aufgefüllt werden können. Es gibt dafür ein prägnantes Datum: Der Earth Overshoot Day ist der Tag, an dem die Menschheit aufgebraucht hat, was die Natur bis Ende des Jahres zur Verfügung stellt. 2022 fiel der weltweite Earth Overshoot Day auf den 28. Juli, für Deutschland war er bereits am 4. Mai.¹⁰

Heute wird „nachhaltig“ oft als Synonym für „dauerhaft“, „beständig“ oder „umweltfreundlich“ verwendet. „Mein neues Auto ist nachhaltig“ kann heißen: Es verbraucht etwas weniger Benzin als das alte. „Die Wandfarbe ist nachhaltig“ bedeutet: Sie blättert nicht gleich wieder ab. „Die agile Transition war nicht nachhaltig“ kann heißen: Sie ist wieder in sich zusammengefallen, nachdem der Chef und Sponsor das Unternehmen verlassen hat. Da in unseren Regionen der Begriff meist mit Klima- und Umweltschutz gleichgesetzt wird, wird als Maßnahme vor allem die Reduzierung von klimaschädigenden Treibhausgasen (THG)* diskutiert. In den USA zum Beispiel ist das anders: Dort denken Menschen bei Nachhaltigkeit vor allem an soziales Engagement.¹¹

Wachstum hat Grenzen

Jeder, der glaubt, exponentielles Wachstum könne in einer endlichen Welt andauernd weitergehen, ist entweder ein Verrückter oder ein Ökonom.

Kenneth E. Boulding, Wirtschaftswissenschaftler

*Kohlenstoffdioxid (CO_2) wird oft als Platzhalter für Treibhausgas (THG) verwendet, in den verwendeten Quellen und so auch in diesem Buch. CO_2 ist aber nur eines von mehreren THGs (Danke an Dennis Hoofe für den Hinweis). Die wichtigsten THGs sind neben CO_2 Methan (CH_4) und Lachgas (N_2O).

Die kritische Auseinandersetzung mit den „Grenzen des Wachstums“ wurde durch den Club of Rome eingeleitet, einen internationalen Zusammenschluss von Expert:innen verschiedener Disziplinen aus mehr als dreißig Ländern. Dazu führte eine Gruppe von Wissenschaftler:innen des Massachusetts Institute of Technology (MIT) um Donella und Dennis L. Meadows eine Studie zur Zukunft der Weltwirtschaft durch, die 1972 veröffentlicht wurde. Die zentrale Schlussfolgerung des Berichts: „Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht.“¹² Ein Ändern der Wachstumsvoraussetzungen, um einen ökologischen und wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand herbeizuführen, der auch in weiterer Zukunft aufrechtzuerhalten sei, erscheine jedoch möglich. Je eher sich die Menschheit entschließe, diesen Gleichgewichtszustand herzustellen, und je rascher sie damit beginne, desto größer seien die Chancen, ihn auch zu erreichen.

Das war auch 1972 keine neue Erkenntnis, jedoch der Auftakt für eine breite Debatte in westlichen Ländern um den Schutz der Schöpfung. Die Urheber:innen der Studie wurden scharf kritisiert als Technikpessimist:innen und Weltuntergangsprophet:innen. Dadurch, dass einzelne Rohstoffe – anders als vorausgesagt – auch im 21. Jahrhundert noch existieren, fühlten sich die kritischen Stimmen bestätigt. Ob die Studie diese falschen Voraussagen wirklich enthält, ist umstritten. Unstrittig ist, dass der Bericht das Anwachsen der Weltbevölkerung, den Treibhauseffekt und das Schwinden der Ozonschicht richtig voraussagte – und das, obwohl die technischen Möglichkeiten der Simulation damals deutlich schlechter waren als heute. Wer den Bericht dafür kritisiert, dass nicht alle Vorhersagen eingetroffen sind, hat ihn – oder die Funktionsweise von Computermodellen – vielleicht falsch verstanden. Dass Wachstum von Bevölkerung und Wirtschaft als zentrales Übel erscheinen

und Technologie oder Politik keine Umweltprobleme lösen können, sind keine neuen Erkenntnisse, sondern Eigenschaften des Modells. „Wir haben nicht bewiesen, dass es auf einem endlichen Planeten Grenzen des Wachstums gibt“, sagte Dennis Meadows 2012 bei einem Symposium zum 40. Jubiläum des Berichts. „Wir haben es angenommen, es erschien uns selbstverständlich.“

Grund für den wachsenden Pessimismus war auch ein neues wissenschaftliches Verständnis für die Funktion von [Systemen](#), kybernetischen Regelkreisen, zirkulären statt linearen Prozessen und für die Art natürlicher Gleichgewichte, wie sie in Ökosystemen herrschen. Die Ökonomie wurde als Subsystem einer größeren Biosphäre erkannt, die endlich ist. Ein Symbol für diese Konzepte war ein Foto der Erde aus einer bis dahin unbekannten Perspektive, das die Crew der Apollo 17 im Jahr 1972 auf ihrem Flug zum Mond machte. Das Foto des „blauen Planeten“ zeigt die geheimnisvolle und fragile Schönheit der Erde. Die damalige öffentliche Debatte über Wachstum und seine Folgen bewirkte, dass der Umweltgedanke bei politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen überhaupt eine Rolle zu spielen begann. Das hatte die Entstehung der Umweltschutzbewegung zur Folge und auch die Verankerung von Nachhaltigkeit in politischen Zielen. Seitdem sind leider Jahrzehnte ins Land gegangen, ohne dass die Menschheit die notwendige Kehrtwende eingeleitet hätte.



Der blaue Planet (Bild von WikiImages Pixabay)

Drei Säulen und siebzehn Ziele

1983 wurde von den Vereinten Nationen die „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ organisiert (auch Brundtland-Kommission, da sie unter dem Vorsitz der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland stand). Deren 1987 erschienener Bericht „*Unsere gemeinsame Zukunft*“ formulierte erstmals das Konzept der nachhaltigen Entwicklung und gab damit den Anstoß für einen weltweiten Diskurs: Nachhaltig ist eine Entwicklung, „*die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen*“¹³.

Anschließend an den Brundtland-Bericht beschrieb die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ Nachhaltigkeit als die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökologischen, ökonomischen und

sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Bereiche der Nachhaltigkeit (daher die Bezeichnung *Drei-Säulen-Modell*¹⁴ oder auch *Triple Bottom Line*) stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.



Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

- **People – Soziale Nachhaltigkeit:** Ein Staat oder eine Gesellschaft sollte so organisiert sein, dass sich die sozialen Spannungen in Grenzen halten und Konflikte nicht eskalieren, sondern auf friedlichem und zivilem Wege ausgetragen werden können.
- **Planet – Ökologische Nachhaltigkeit:** Sie orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken, keinen Raubbau an der Natur zu betreiben. Ökologisch nachhaltig wäre eine Lebensweise, die die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße beansprucht, wie diese sich regenerieren.

- **Profit – Ökonomische Nachhaltigkeit:** Eine Gesellschaft sollte wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse leben, da dies zwangsläufig zu Einbußen der nachkommenden Generationen führen würde. Allgemein gilt eine Wirtschaftsweise dann als nachhaltig, wenn sie dauerhaft betrieben werden kann.

Im Jahr 2015 verabschiedeten die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 in einem mehr als drei Jahre dauern den, transparenten Verhandlungsprozess. Die Agenda ist Ausdruck einer neuen Qualität der Politik: Mit ihr will die Weltgemeinschaft weltweit ein menschenwürdiges Leben ermöglichen und dabei die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft bewahren. Sie umfasst siebzehn Ziele, die Sustainable Development Goals (SDGs) mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten.¹⁵

1. Keine Armut
2. Kein Hunger
3. Gesundheit und Wohlergehen
4. Hochwertige Bildung
5. Geschlechtergleichheit
6. Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
7. Bezahlbare und saubere Energie
8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
9. Industrie, Innovation und Infrastruktur
10. Weniger Ungleichheiten
11. Nachhaltige Städte und Gemeinden
12. Nachhaltigkeit bei Konsum und Produktion
13. Maßnahmen zum Klimaschutz
14. Leben unter Wasser
15. Leben an Land
16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
17. Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Die Agenda gilt – anders als frühere Programme zur nachhaltigen Entwicklung – gleichermaßen für den globalen Süden und den globalen Norden. Alle stehen in der Verantwortung, nachhaltige Entwicklung durch den grundlegenden Umbau von Strukturen,

Prozessen sowie Denk- und Verhaltensweisen in den nächsten Jahren entscheidend voranzubringen. Damit wird der systemischen Verknüpfung der unterschiedlichen Aspekte Rechnung getragen: Die Beendigung von Hunger und Armut ist nur möglich, wenn der Raubbau an natürlichen Ressourcen gestoppt wird. Eine nachhaltige Wirtschaftsweise kann nur funktionieren, wenn sie auch global gerecht ist. Wir sitzen alle im selben Boot Erde, aber gleichermaßen betroffen ist die Menschheit nicht. Während wir in Europa gerade anfangen, die Folgen des Klimawandels zu spüren, sind Umsiedlung, Dürre und Hungersnot ganz besonders im globalen Süden schon lange präsent.

Damit kommen wir nun endlich zu einer Definition des Begriffs Nachhaltigkeit:

„Als nachhaltig wird eine Entwicklung bezeichnet, bei der heutige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage zu entziehen. Zu den zentralen Annahmen gehört, dass Nachhaltigkeit nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem realisiert werden kann.¹⁶ Die Sustainable Development Goals der UN fungieren als grundlegende Orientierungspunkte und haben sich weltweit als zentrales Rahmenwerk für eine nachhaltige Entwicklung etabliert.“¹⁷

An den siebzehn Zielen orientiert sich auch die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie¹⁸. Deutschland trägt zwar nur mit 2 Prozent zu den weltweiten Emissionen bei und landet damit „nur“ auf Platz 6 in der Länderrangliste. Als große Industrienationen tragen die EU und Deutschland dennoch eine besondere Verantwortung. Wenn sich alle Nationen, die weniger als Deutschland emittieren, auf dieses Argument beriefen, könnte der internationale Klimaschutz einpacken. Der Klimaforscher Stefan Rahmstorf argumentiert: „Würde man die gesamte Weltbevölkerung in fünfzig Gruppen einteilen,

von denen jede zwei Prozent der globalen Emissionen verursacht – folgt daraus dann, dass niemand etwas machen muss?“¹⁹

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man auf die Pro-Kopf-Emissionen schaut. Da ist Deutschland ganz vorn mit dabei (Zahlen von 2020):²⁰

- USA: 13,6 Tonnen
- China: 8,2 Tonnen
- Deutschland: 7,7 Tonnen
- Burundi: 0,02 Tonnen

Als früh entwickelte Industrienation haben wir die Verpflichtung, anderen Ländern zu demonstrieren, dass Wohlstand auch ohne einen exzessiven Verbrauch von fossilen Brennstoffen machbar ist. Sonst können wir nicht erwarten, dass sie es anders machen als wir.

Suffizienz: Weniger ist mehr

Wir müssen uns klarmachen: Sind die Grundbedürfnisse erst einmal befriedigt, dann bedeutet menschliche Entwicklung vorrangig „mehr Sein“ und nicht „mehr Haben“.

Präambel der Erd-Charta²¹

Viele Menschen befürchten, dass ihnen Nachhaltigkeit zu viel Verzicht abverlangt. Das Bundesverfassungsgericht hat 2021 in seinem richtungsweisenden Urteil zu den Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz festgestellt: Zu wenig Klimaschutz heute bedeutet, dass zukünftige Generationen in ihrer Lebensweise drastisch beschnitten, also zum Verzicht gezwungen würden. Wie in vielen Staaten wird auch in Deutschland kein Weg daran vorbeiführen, dass wir unsere Wirtschafts- und Lebensweise im Kampf gegen die Klimakrise und zur Bewältigung von Energie- und Ressourcenknappheit ändern. Ein Schlüsselwort ist *Suffizienz*.

Dieser Begriff steht für „Genug“, was oft als „Weniger“ interpretiert wird und damit negative Gefühle auslöst. Die Expertin für Nachhaltigkeitspolitik Maja Göpel erklärt: „Das Förderband, mit dem wir Umwelt in Wohlstand umwandeln, wird ja nicht nur von unserem Wunsch nach Mehr angetrieben. Es wird auch von unserer Angst vor Weniger in Gang gehalten. Diese Angst, weniger zu haben, weniger als unsere Vorfahr:innen, weniger als unsere Nachbar:innen, weniger als Leute, zu denen wir gehören wollen, macht es so schwierig, zu teilen und zu verzichten.“²²

Aus der Glücksforschung ergibt sich ein interessanter Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und materiellem Wohlstand. Wenn wir unsere Grundbedürfnisse gedeckt haben, sind es andere Dinge wie soziale Kontakte, Zeit, Hobbys und Naturerlebnisse, die zu mehr Zufriedenheit führen.²³ „Die überwiegende Mehrheit der bundesdeutschen Bevölkerung lebt nicht einfach nur ökologisch über ihre Verhältnisse, sondern vor allem auch psychologisch“, sagt Niko Paech, Professor der Pluralen Ökonomik und Erfinder des Begriffs „Postwachstumsökonomie“. Phänomene wie Reizüberflutung, Stress und Burnout nehmen zu. „Reduktion heißt nicht zu verzichten, sondern den besten Selbstschutz zu praktizieren, den Menschen brauchen, um ein stabiles Niveau des individuellen Wohlbefindens umzusetzen.“²⁴

Regeneration: Wenn Nachhaltigkeit nicht mehr reicht*

Reicht Nachhaltigkeit, also die Erhaltung bestehender Systeme, überhaupt noch aus, angesichts des Schadens, den wir – die Menschen – bereits angerichtet haben? Christian Schmidkonz, Professor für Asian-Pacific Business Studies an der Munich Business School, nennt Nachhaltigkeit ein „Auslaufmodell“. „Denn die Idee des nachhaltigen Wirtschaftens wurde in der Vergangenheit so nachhaltig

*Danke an Christel Sohnemann und Gabriel Fehrenbach für die Anregung zu dieser Erweiterung

verletzt, dass heute ein nachhaltiges Wirtschaften lediglich einen schlechten Zustand erhält, jedoch nicht dazu beiträgt, diesen zu verbessern. Viel zu lange wurden bereits mehr Ressourcen verbraucht als auf natürliche Weise regeneriert werden können. Nachhaltiges Wirtschaften würde bedeuten, dass wir weiterhin dabeibleiben werden, jedes Jahr die natürlichen Ressourcen von 1,7 Erden zu verbrauchen – anstatt nur die Ressourcen der einen Erde, auf der wir alle leben.“²⁵

Die Suchmaschine [Ecosia](#) hat dazu eine klare Strategie: Klimaneutralität auf dem Papier reicht nicht, wenn man sie einkauft, indem man seine CO₂-Emissionen kompensiert, oder durch Bäumepflanzen gefährliche Monokulturen unterstützt, statt artenreiche Wälder aufzubauen. Daher hat Ecosia entschieden, ein regenerierendes – statt „nur“ klimaneutrales – Unternehmen zu sein. Es produziert doppelt so viel erneuerbare Energie, wie es selbst verbraucht. Zusammen mit den gepflanzten CO₂-bindenden Bäumen macht das Ecosia zu einem CO₂-negativen Unternehmen. „Neutralität war gestern. Regeneration ist die Zukunft.“²⁶

Regenerative Ansätze versuchen aus der Einzigartigkeit eines Ortes oder einer Region neue Wege zu finden, die dem *Aufbau im Einklang mit der Natur* dienen und so die Schäden aus der Vergangenheit sanieren. Wir selbst und unsere Unternehmen sind Teil von lebenden, komplexen, ganzheitlichen Ökosystemen, nicht Herrschende über die Natur. Nachhaltigkeit im Sinne von „keinen Schaden anrichten“ ist nur eine Etappe auf diesem Weg.

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Nachhaltigkeit bedeutet: nur so viel verbrauchen, wie nachwachsen kann, und zwar sozial, ökonomisch und ökologisch.

- Die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen haben sich mit den Sustainable Development Goals siebzehn gemeinsame Ziele gesetzt. Wie sie zu erreichen sind, ist nach wie vor umstritten.
- Regeneration geht einen Schritt weiter – hin zum Wiederaufbau lokaler Systeme im Einklang mit der Natur.

So what? Reflexion

- Was bedeutet Nachhaltigkeit in deinem Kontext?
- Welche der SDGs sind dir persönlich am wichtigsten?

Now what? Aktion

Überlege mit deinem Team: Welche nachhaltigen Aktivitäten gibt es bereits bei euch? Wo handelt ihr nicht-nachhaltig? Wozu könnetet ihr beitragen?

1.3 Luft nach oben: Fördern agile Prozesse nachhaltige Entwicklung?

Die Revolution kam langsam, aber gewaltig. „Es wurde irgendwie ein Dauerstress“, sagt der Softwareentwickler über seine Arbeit. „Alle vier Wochen muss was gezeigt werden und man hat immer diese Deadline.“ Früher dagegen sei es nur einmal am Ende der Entwicklung einer Software richtig stressig geworden, „und dann war es gut“. So stand es am 16.12.2016 in einem Artikel im Wirtschaftsteil der Süddeutschen Zeitung.* Da sehnt sich jemand nach den guten alten Wasserfall-Zeiten zurück! Es hört sich jedenfalls nicht nach „nachhaltiger Entwicklung“ an, wie sie im achten der zwölf Prinzipien des Agilen Manifests explizit niedergeschrieben ist: „Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.“ Wenn die Beteiligten sich nicht überarbeiten, werden Burnouts und andere negative Konsequenzen vermieden. Als das Agile Manifest 2001 aus der Taufe gehoben wurde, spielte Nachhaltigkeit, so wie wir sie heute verstehen, noch keine große Rolle im öffentlichen Bewusstsein. Und dennoch stellt das agile Prinzip Nr. 8 ein soziales Ziel mit Bezug zum Sustainable Development Goal Nr. 3 „Gesundes Leben und Wohlergehen“ dar, besonders wenn man es auf die heute üblichen global verteilten Entwicklungsteams und Lieferketten bezieht.

Aus einer technischen Perspektive, die auch ökonomische Auswirkungen hat, verstehe ich unter nachhaltiger Entwicklung, dass die Software sich iterativ-inkrementell über einen längeren Zeitraum weiterentwickeln lässt. Aus meiner früheren Praxis als Softwareentwicklerin weiß ich: Dies gelingt nur dann mit vertretbarem Aufwand, wenn Architektur, Design und Code eine entsprechende

*Das Beispiel zeigt auch, dass Prinzipien, selbst wenn sie bekannt sind, nicht zwangsläufig ein Treiber von Verhalten sind. Jede Entwickler:in ist in ein Druck-Zug-System eingebunden. Solange das nicht verstanden ist und geändert wird, werden Prinzipien ihre Wirkung nicht entfalten. Danke an Klaus Abert für diesen Hinweis.

Qualität aufweisen, also durch *technische Exzellenz* (Prinzip Nr. 9: „Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.“). Ein weiteres Nachhaltigkeitsprinzip ist Nr. 10: „Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.“ Das muss man mindestens zweimal lesen, um es zu verstehen. Es geht darum, sich auf das Notwendige zu beschränken – *weniger ist mehr*. Einfach zu verstehen, einfach auszuliefern, einfach zu warten und anzupassen – das sind goldene Regeln in der Softwareentwicklung, die *Verschwendungen vermeiden*. Man spart nicht nur bei der Entwicklung, sondern während des gesamten Produktlebenszyklus. Und nicht zuletzt: Eine einfache Benutzeroberfläche erspart der Benutzer:in Mühe, Ärger und graue Haare.

Wir finden in den agilen Prinzipien also einen sozialen und einen technisch-ökonomischen Aspekt; von Ökologie ist nichts zu sehen.

Traditionell, agil ... und jetzt nachhaltig

Jutta Eckstein und John Buck haben die vier Werte des Agilen Manifests unabhängig von ihrem Software-Ursprung für die Anwendung in Unternehmen unter die Nachhaltigkeits-Lupe genommen.²⁷ Jutta und Claudia Melo haben eine detaillierte Analyse aller zwölf Prinzipien des Agilen Manifests im Hinblick auf die Aspekte des Drei-Säulen-Modells (ökologisch, ökonomisch, sozial) durchgeführt.²⁸ Ich nehme ihre Analyse zu Hilfe, um die vier Wertepaare des Agilen Manifests für nachhaltige Entwicklung zu erweitern.

Traditionell	Agil	Nachhaltig
Prozesse und Tools	Individuen und Interaktionen	Reifende Individuen und Gemeinsinn
Umfassende Dokumentation	Funktionierende Software	Nachhaltige Produkte
Vertragsverhandlungen	Zusammenarbeit mit der Kund:in	Vielfältige Stakeholder:innen

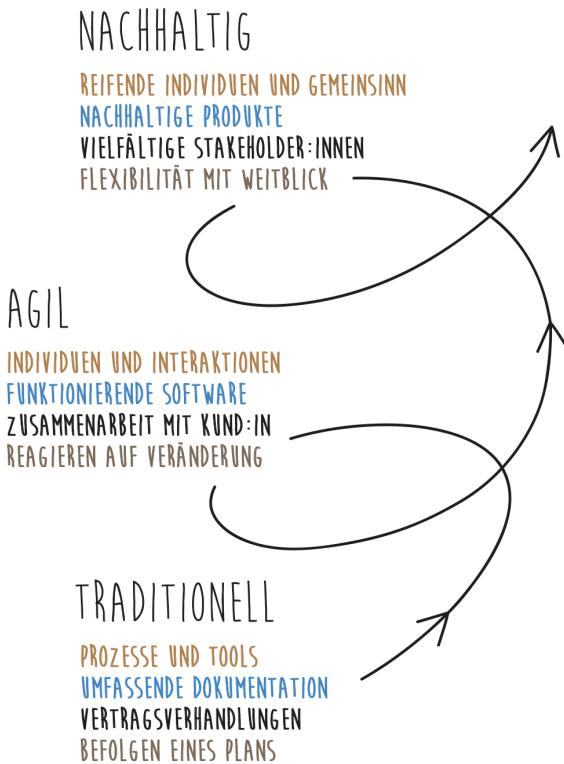
Traditionell	Agil	Nachhaltig
Befolgen eines Plans	Reagieren auf Veränderungen	Flexibilität mit Weitblick

Die Tabelle zeigt eine Entwicklung in drei Stufen. Die weitergehenden Stufen schließen die früheren mit ein, so dass ich „umschalten“ kann, wenn der Kontext und die Situation es erfordern. Die Übergänge sind fließend; wie beim Agilen Manifest ein „mehr als“ und kein „entweder ... oder“. Beim Übergang vom Traditionellen zum Agilen geht es vor allem darum, Bürokratie durch Selbstorganisation und -verantwortung und strenge Regelwerke durch befähigende Randbedingungen zu ersetzen. Die Erweiterung auf Nachhaltigkeit betrifft die vier Wertepaare unterschiedlich stark:

1. Wir setzen weiterhin auf Individuen, die miteinander agieren. Die Systeme, die wir dabei betrachten, werden größer, sodass die Vernetzung vielfältiger wird, lokal und global, spontan und geplant. Jede:r trägt Verantwortung für das Wohl des gemeinsamen Systems. Individuen „reifen“, indem sie sich zu einer **neuen Bewusstseinsstufe** entwickeln, in denen der Gemeinsinn eine zentrale Rolle spielt. Sie entwickeln dabei kollektives Wissen im Kontext von Multistakeholder-Herausforderungen.
2. Längst geht es nicht mehr nur um Software, sondern um Produkte*. Wir behalten auch bei schneller Lieferung und Anpassbarkeit den gesamten Lebenszyklus im Blick, von der ersten Idee über die Entwicklung, Herstellung, Betrieb bis zum Recycling.
3. Nicht nur die (zahlende) Kund:in, die uns zu Profit verhilft, ist uns ein Anliegen. **Nachhaltige Unternehmen** finden eine Balance der drei Säulen People, Planet und Profit und integrieren Vertreter:innen von Gesellschaft und Natur zusätzlich zu Business-Stakeholder:innen.

*Produkte sind die Ergebnisse unseres Tuns, das für die Abnehmer:innen oder Kund:innen ein Problem löst. Das kann ein physisches Produkt wie ein Auto sein, ein Versicherungsprodukt, ein Buch ... oder im weitesten Sinne auch eine agile Transformation.

4. Reagieren auf Veränderungen ist weiterhin wichtig, um mit der Komplexität zurechtzukommen und Verschwendungen durch Irrwege zu vermeiden. Beim Reagieren lernen wir aus der Rückschau, aus dem, was bereits geschehen ist. Eine nachhaltige Zukunft unterscheidet sich jedoch gravierend von der Vergangenheit. Die Systeme, mit denen wir es bei der Nachhaltigkeit zu tun haben, erfordern zusätzlich zur kurzfristigen Planung und Flexibilität ein langfristiges, in die Zukunft gerichtetes Denken mit Weitblick. Otto Scharmer spricht in seinem Buch „Theory U“ von zwei unterschiedlichen Quellen des Lernens: Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit und Lernen aus der Zukunft, während sie entsteht.²⁹



Weiterentwicklung des Agilen Manifests für Nachhaltigkeit

Das ist mein Vorschlag, von dem ich mich in diesem Buch bei der Auswahl von Themen leiten lasse. Ich lade dich zu einem konstruktiven Dialog dazu ein.*

Unser Verständnis im Kleinen ist gut fortgeschritten. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit (Fraktale) besagt, dass im Kleinen wie im Großen ähnliche Gesetzmäßigkeiten gelten. Der Autor Jeremy Lent spricht von „Fractal Flourishing“: Wenn die kleinen Teile florieren, floriert auch das ganze System – und umgekehrt.³⁰ Es kann sinnvoll

*Danke an meine Kolleg:innen Zoi Natsiopoulou und Paul Marshall, die diesen Dialog mit mir bereits begonnen haben.

sein, zum Beispiel erst Probleme innerhalb eines Teams oder einer Abteilung oder mit einer speziellen Kund:in zu bereinigen, bevor man die ganze Firma mit ihrer Umwelt und dem kompletten Kundenstamm oder gar der Gesellschaft mit einbezieht. Allerdings könnte es fatal sein, diese erweiterten Sichten komplett auszusparen. Im Kleinen können wir an die Gegebenheiten angepasste neue Wege finden und damit im Großen mit Weitblick zur Gesundung des Planeten beitragen:

- langfristig denken, kurzfristig handeln
 - global denken, lokal handeln.
-

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Nachhaltige Entwicklung ist mit drei Prinzipien im Agilen Manifest verankert: nachhaltiges Schritttempo, technische Exzellenz, Einfachheit.
- Wir können das Agile Manifest für Nachhaltigkeit nutzen, indem wir örtlich und zeitlich „größer denken“. Dabei hilft der fraktale Ansatz, bewährte Muster vom Kleinen auf das Große zu übertragen – und umgekehrt.

So what? Reflexion

Wo steht dein (agiles) Vorgehen im Konflikt mit Nachhaltigkeitszielen? Für welchen dieser Konflikte möchtest du Verantwortung übernehmen?

Now what? Aktion

Diskutiere mit deinen Kolleg:innen die Erweiterungen des Agilen Manifests für Nachhaltigkeit. Wo stimmt ihr überein, wo nicht? Welche Nachhaltigkeitsprinzipien sollten euer Handeln lenken? Lasst euch inspirieren von [Marcus](#), der mit seinen Green Consultants ein „Grünes Manifest“ nach Vorbild des Agilen Manifests aufgestellt hat:

- Für uns steht die Sinn-Maximierung über der Gewinn-Maximierung.
- Umweltrelevante Handlungen sind uns wichtiger als aufwendige Dokumentationen.
- Integrität ist uns wichtiger, als jeden Auftrag zu erhalten.
- Wir suchen den Dialog mit den Kund:innen und weniger die Diskussion.
- Intergenerationale Verantwortung leitet unser Denken und Handeln.

2. Komplexe Systeme verstehen und gestalten

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

2.1 Komplexität: Merkmale und Handlungsstrategien

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Cynefin: Von einfach bis chaotisch

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Komplexität braucht Agilität

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Auf Messers Schneide: Zwischen den Domänen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ohne Fachwissen geht es nicht

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

2.2 Systeme: Mehr als die Summe der Teile

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Systemdenken: Zusammenhänge erkennen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Systeme führen ein Eigenleben

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Systemmerkmale: Resilienz, Selbstorganisation, Hierarchien

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Systeme gezielt beeinflussen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

2.3 Modelle: Unvollkommen, aber nützlich

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Das Modell im Kopf: Verzerrungen erkennen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Das Modell im Computer: die Zukunft simulieren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

2.4 Experimente: Lernen durch Versuch und Irrtum

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Problemen auf den Grund gehen?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

grosse-wirkung-canditt.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

3. Nachhaltige Produkte nachhaltig entwickeln

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

3.1 Schaden vermeiden, Nutzen stiften

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ex und hopp? Konsumverhalten überdenken

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Rebound-Effekt: Wie gewonnen, so zerronnen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Big Data, KI & Co: Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Dieses verdammte Internet – ethische Betrachtungen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Scrum verantwortungsvoll einsetzen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

3.2 Mit Product Discovery die Weichen stellen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

grosse-wirkung-canditt.

People, Planet und Profit als Stakeholder:innen berücksichtigen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Personas: Empathie entwickeln

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Produktvision: Nordstern für Nachhaltigkeit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Geschäftsmodell für fairen Profit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

grosse-wirkung-canditt.

3.3 Ein Produktleben lang Ressourcen sparen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Material und Energie: Verschwendungen vermeiden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kreislaufwirtschaft: Aus alt mach neu

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Der Fußabdruck der Digitalisierung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Sustainable IT

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Analyse und Messung: Den besten Hebel finden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

4. Unternehmen in die Zukunft führen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

4.1 Fünf Gründe für Nachhaltigkeit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Grund 1: Den Planeten bewahren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Grund 2: Reputation aufbauen und erhalten

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Grund 3: Investor:innen überzeugen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Grund 4: Talente finden und binden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Grund 5: Gesetzliche Vorschriften einhalten*

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

*Danke an Jan Markus Kristen für die vielen Anregungen und Einblicke zu diesem Thema

4.2 Purpose: Sinn vor Gewinn

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Purpose, Vision, Mission ... Begriffe entwirren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Golden Circle: Vom Warum zum Wie und Was

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Purpose vor Profit – Profit durch Purpose

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

4.3 Kultur: Die „Persönlichkeit“ des Unternehmens entwickeln

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

improv – Behandle Menschen als Erwachsene

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Let it Schein: Organisationskultur verstehen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kulturveränderung: Probleme als Chance

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Raus aus der Komfortzone! Lernen ohne Angst

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Die Kultur und das Individuum: Gegenseitiger Einfluss

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Von Rot bis Türkis: Organisationen entwickeln sich

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Führung: Die andere Seite der Medaille

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

4.4 Das Unternehmen im Wirtschaftskontext

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Mehr als BIP: Nachhaltiges Wachstum messen?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Das Menschenbild: Ökonomisch oder kooperativ?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Die Zukunft: Ein gutes Leben für alle

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Doughnut-Ökonomie

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

B Corporation

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Gemeinwohl-Ökonomie

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

4.5 Nachhaltigkeitsstrategie: Vorausschauend und agil

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Gute Strategie, schlechte Strategie

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Geplante vs. emergente Strategie

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

II. So what? Lass dich inspirieren!



Hoffentlich bist du beim Lesen von Teil I schon neugierig geworden auf Jutta, Henrik, Sara, Joachim und die anderen, die mit ihren Geschichten die Auswahl der Themen in diesem Buch beeinflusst haben. Nun lernst du sie genauer kennen. Am Ende eines jeden

Kapitels findest du *meine* Quintessenz, ihre wichtigste Botschaft und einen kleinen Tipp als Vorschlag für dich zum Ausprobieren.

Jutta: Das agile Manifest als Leitlinie

Jutta Eckstein arbeitet weltweit als Business-Coachin, Change-Managerin und Beraterin. Ihr Fokus liegt auf unternehmensweiter Agilität in großen und verteilten Organisationen. Jutta wurde 2011 von der renommierten Zeitung „Computerwoche“ in die Top 100 der bedeutendsten Persönlichkeiten der Deutschen IT gewählt.

Jutta ist eine der wenigen weiblichen Vordenkerinnen der Agilität. Sie hat fünf Bücher geschrieben und ist auf internationalen Konferenzen als Sprecherin und Organisatorin präsent. Obwohl wir beide schon lange als agile Coachinnen und Consultants im Geschäft sind – und als Frauen immer noch als Exotinnen gelten – sind Jutta und ich uns bisher noch nicht persönlich begegnet. Deswegen freue ich mich besonders über die Gelegenheit, über Zoom mit ihr sprechen zu können.

Schon während ich als Inhouse Consultant bei Siemens gearbeitet habe, hat mir Juttas erstes Buch über „Agile Softwareentwicklung im Großen“ weitergeholfen. Es erschien 2004 als erstes Buch zum Thema „Scaling Agile“; die heute gängigen Frameworks wie SAFe und LeSS waren damals noch nicht geboren. Leider war, wie Jutta heute sagt, die Zeit noch nicht reif dafür. Um für ihre Arbeit, die sich zunehmend auf Organisationslevel abspielte, gewappnet zu sein, studierte sie „Business-Coaching und Change-Management“. Jutta schlussfolgerte, dass es für eine agile Organisation mehr braucht als die gängigen agilen Ansätze. So integrierten sie und ihr Co-Autor John Buck in ihrem jüngsten Buch vier verschiedene Perspektiven: Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und Soziokratie.³¹

Das Agile Manifest hat Jutta über viele Jahre als Leitlinie gedient, auch bei Themen, für die es anfangs gar nicht vorgesehen war: für die Skalierung, für den Einsatz bei verteilter Entwicklung, für die Hardwareentwicklung. Das Manifest stellt die Menschen in den Mittelpunkt. Jutta erkennt eine mehr oder weniger deutlich aus-

gesprochene Erwartungshaltung an die agile Community, menschlich, holistisch und inklusiv und damit nachhaltig zu handeln. „Wenn wir uns diese Eigenschaften auf die Fahnen schreiben, müssen wir auch Verantwortung übernehmen.“ Juttas Ansatz besteht darin, das Agile Manifest auf Nachhaltigkeit zu untersuchen bzw. dahingehend zu erweitern: „Sicherlich wurde das Agile Manifest nicht mit Blick auf Nachhaltigkeit im Sinne der Triple Bottom Line – People, Planet, Profit – erstellt, aber mit einem Verständnis von Nachhaltigkeit kann das Agile Manifest eine großartige Anleitung für die nachhaltige Erzeugung von Produkten bieten.“

Juttas Selbstständigkeit verleiht ihr die Autonomie, selbst entscheiden zu können, auf welche Konferenzen sie geht, an welchen Reviews sie sich beteiligt oder was sie mit anderen teilt. „Ich kann ganzheitlich auf mein Leben schauen, brauche niemanden um Erlaubnis zu bitten. Ich habe dieses eine Leben, und ich mache die Dinge, die ich wichtig finde.“ Die Motivation für ihre Bücher war immer ihre eigene Mission: Sie hatte etwas zu sagen, woran sie glaubte, was sie für wichtig hielt und was sie ihren Lesern mitteilen wollte. Ich kann das sehr gut nachempfinden. Mir geht es mit diesem Buch genauso.

Nachhaltigkeit war schon immer ein persönliches Thema für Jutta, zunächst in ihrem privaten Bereich, auch wenn sie bereits 1992 eine Zusatzausbildung als Emissionsschutz-Beauftragte abschloss. Als Teenager war sie bei Greenpeace und bei der Friedensbewegung aktiv. Sie bezieht Ökostrom und fährt seit sieben Jahren kein Auto mehr. Sie nutzt ihr Fairphone 2 schon seit sechs Jahren und ist zuversichtlich, dass sie auch noch das siebte Jahr gemeinsam schaffen. „Ich mische sogar mein Waschmittel selbst zusammen, kaufe unverpackt und habe ein Abonnement einer grünen Kiste. In der Pandemie habe ich Neues ausprobiert, zum Beispiel Apfelessig selbst zu machen. Man muss den Vorgang beobachten, und das geht nicht, wenn man 230 Tage im Jahr unterwegs ist.“ Jutta sieht sich jedoch nicht als moralisches Vorbild und will auch niemanden überzeugen. „Ich bin sicher, dass diese Dinge keinen direkten Einfluss

auf die Nachhaltigkeit in dieser Welt haben, aber einerseits macht es mir einfach Spaß zu experimentieren und andererseits – je mehr Menschen solche Dinge nachfragen, desto größer ist der Druck auf die Wirtschaft.“ Auf das Fliegen wird sie nicht verzichten, weil „es mir superwichtig ist, mit anderen Kulturen in Kontakt zu kommen. Das dient der Horizontweiterung, dem Verständnis für die globalen Bedürfnisse. Außerdem bin ich vor allem für Konferenzen unterwegs und die haben ja die Idee, dass die Sprecher:innen zu den Teilnehmer:innen kommen und nicht umgekehrt.“ Als Lufthansa-Kundin kompensiert sie ihre CO₂-Emissionen.

Nachhaltigkeit hat nun auch in Juttas berufliches Leben Einzug gehalten. „Die Zeit ist jetzt reif dafür. Früher gingen die Themen nicht zusammen. Jetzt wird Nachhaltigkeit wesentlich für Firmen, Kund:innen und Mitarbeitende.“ In ihrem jüngsten Buch über „Unternehmensweite Agilität“ finden sich bereits Hinweise auf die Verantwortung eines Unternehmens, die darin bestehen, „die Interessen des monetären Gewinns, die Interessen der Kunden, die Inspiration der Arbeit und die Einhaltung der Vorschriften in Einklang zu bringen. Wenn das Unternehmen dem nicht gerecht wird, wird die Gesellschaft es als nicht vertrauenswürdig ansehen. Kunden, Mitarbeiter und Aufsichtsbehörden werden das Unternehmen als nicht vertrauenswürdig ansehen. Auf lange Sicht wird dieses Misstrauen das Unternehmen untergraben.“ Es ist im besten Interesse einer Firma, ein „willkommenes Mitglied“ der Gesellschaft zu sein.

Einen interessanten Erfahrungsbericht hat Jutta zusammen mit Steve Holyer darüber geschrieben, wie sie Agilität mit einer Environmental Non-Governmental Agency (ENGO) eingesetzt haben, bei der es um die Vorbereitung einer Kampagne zur Erreichung von Klima- und Nachhaltigkeitszielen ging. Jutta nennt das „*Sustainability by Agile*“: Nutzung agiler Werte, Grundsätze und Fähigkeiten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit über die agile Software- und Produktentwicklung hinaus. Bei den ersten Kontakten prallten zwei Welten aufeinander: „Unsere erste Versuchung bestand darin, uns

diesem neuen Ökosystem als Experten mit aufregenden neuen agilen Antworten zu nähern. Dieser Ansatz führte ins Leere ... Mit der Neugierde und der Hilfe unserer neuen Kontakte begannen wir, die Sprache, den Rhythmus und die Praktiken dieses Ökosystems zu verstehen.“ Wie sie in einem dreitägigen Workshop mit der ENGO gearbeitet und dabei gelernt haben, „dem Prozess zu vertrauen“, ist in dem Bericht sehr anschaulich beschrieben. Die Zusammenarbeit hat auch etwas anderes bewirkt: Jutta und Steve essen fortan nur noch vegane Butter. „Wenn du in der Nachhaltigkeitsbranche arbeitest, solltest du dich darauf einstellen, dass das Engagement dich verändern wird – nicht nur beruflich, sondern auch persönlich.“³²

Workshop und Assessment: Agilität und Nachhaltigkeit

Jutta sieht das Agile Manifest als Leitfaden für die Berücksichtigung des ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Fußabdrucks von Produkten (und ihrer Herstellung). Sie arbeitet mit Claudia Melo zusammen, ehemalige agile Coachin/Softwareingenieurin bei den Vereinten Nationen und jetzt Direktorin für Engineering & Tech Organizational Design bei Loft. Die beiden haben ein Workshop-Format entwickelt, um zu erkunden, wie die agilen Prinzipien zur Nachhaltigkeit beitragen können und wie ein größeres Bewusstsein dafür die derzeitige Arbeitsweise verändern kann.^{33 34} Der Workshop wurde bereits auf verschiedenen Konferenzen abgehalten (Agile Coach Camp, XP 2021, Agile 2021, eXperience Agile, OOP 2022). Das Arbeitsmaterial besteht aus einer Art Karteikarte pro Prinzip, die einige Hintergrundinformationen und/oder Beispiele für dieses Prinzip – gesehen durch die Nachhaltigkeitsbrille – abdeckt. Zusätzlich haben die beiden eine Sammlung von Fragen zusammengestellt, die die Teilnehmenden des Workshops beantworten, um ihre Produkte nachhaltiger zu gestalten.

Beispiel:

Prinzip Nr. 4: Fachexperten und Entwickler müssen während

des Projektes täglich zusammenarbeiten.

Hintergrund:

Dieses Prinzip ist eine Erinnerung daran, alle Nachhaltigkeitsaspekte in unserer täglichen Arbeit zu beachten.

Fragen:

- Ökologisch: Hat das Produkt einfach zu benutzende Funktionen, die es Nutzer:innen erlauben, Schäden an ihren Daten und Programmen zu reparieren?
- Sozial: Vermissten wir irgendwelche Perspektiven, die wichtigen Input für unser Produkt darstellen?
- Ökonomisch: Wie entscheiden wir, was unsere Zielgruppe ist?

Auf Basis dieses Workshops haben sie ein Assessment entwickelt, mit dem ein Team bzw. ein Unternehmen feststellen kann, wo es auf dem Weg zur agilen Nachhaltigkeit steht und wo das Potenzial für die nächsten Schritte liegt.³⁵

Kohlendioxid-Kompensation von Lufthansa-Flügen

Mit dem nachhaltigen Flugkraftstoff (Sustainable Aviation Fuel, SAF) bietet die Lufthansa die erste brauchbare Alternative zu fossilem Flugkraftstoff an. Er ist der Schlüssel zu einem nachhaltigen Flugverkehr, da er ohne wesentliche Änderungen an der bestehenden Infrastruktur für den Antrieb von Flugzeugen verwendet werden kann. Im Vergleich zu fossilen Brennstoffen werden die Kohlenstoffemissionen um bis zu 80 Prozent reduziert. SAF ist derzeit etwa viermal so teuer wie fossile Flugtreibstoffe.³⁶

Für die Kompensation gibt es einen Rechner, mit dem der Aufpreis für das Upgrade von fossilem Treibstoff auf SAF

ermittelt wird. Ein Beispiel: Auf einem Flug von Hamburg nach Frankfurt werden pro Person, je nach Buchungsklasse und Flugzeugtyp, ca. 63 kg CO₂ ausgestoßen. Diese Menge kannst du entweder über das Pflanzen von ca. 0,4 Bäumen ausgleichen oder durch den Einsatz von ca. 31 Litern SAF vermeiden. Beim Einsatz von SAF bezahlst du die Differenz zwischen dem regulären Kerosin- und dem SAF-Preis. Die Lufthansa garantiert, dass dadurch gekaufte SAF innerhalb der nächsten sechs Monate in den Flugbetrieb einzuspeisen.

An dieser Stelle einen herzlichen Dank an Jutta, nicht nur für das Interview, sondern auch für die vielen Tipps für mein Buch. Ich habe meine Illustratorin Katja von ihr „geerbt“ und die Idee, das Buch über LeanPub inkrementell zu veröffentlichen.

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Nachhaltigkeit in den Alltag einzubauen, kann Spaß machen – auch wenn man damit die Welt nicht rettet. Man muss nicht mit dem erhobenen Zeigefinger herumlaufen und darf abwägen, auf was man nicht verzichten möchte.
- Der erhobene Zeigefinger hilft auch nicht, wenn man Agilität außerhalb der „Homezone“ anwenden möchte, zum Beispiel mit einer NGO. Da geht es zunächst darum, Verständnis für die Andersartigkeit zu entwickeln.

So what? Juttas Botschaft

Die Veränderungen, die jede:r Einzelne von uns macht, haben keine unmittelbare Auswirkung, aber sie sorgen für eine gestiegene Sensibilisierung in unserem Umfeld, und das macht einen großen

Unterschied. Diese Sensibilisierung bewirkt mit der Zeit politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen. Und deshalb kommt es auch auf jeden Beitrag an.

Now what? Juttas Tipps

Als Erstes gilt es zu verstehen, dass niemand perfekt ist. Das heißt, man sollte den Anspruch der Perfektion weder an sich selbst noch an andere (auch nicht zum Beispiel an Greta Thunberg) richten. Darüber hinaus finde ich es wichtig, das Thema in die Arbeit zu tragen. Warum nicht einfach zukünftig bei jeder Retrospektive fragen:

- Wie können wir „grüne“ Komponenten entdecken, die in die Entwicklung eines nachhaltigeren Produkts einfließen?
- Welcher Missbrauch könnte mit unserem Produkt getrieben werden?
- Ist es ethisch vertretbar, das Produkt in der beabsichtigten Weise herzustellen, zu vermarkten und zu konsumieren?

Und für alle, die etwas im privaten Bereich ausprobieren wollen, hier mein Rezept für Apfelessig:

- Benötigt werden: ca. 400 g Reste vom Apfel (Trester) wie Kerngehäuse oder Schalen (ich sammle sie im Gefrierschrank, bis ich genug zusammen habe), 1 Esslöffel Zucker, ca. 500 ml Wasser.
- Alles zusammen in ein Glas geben, sicherstellen, dass der Trester komplett mit Wasser bedeckt ist.
- Mit einem Tuch abdecken und täglich dafür sorgen, dass der Trester weiterhin mit Wasser bedeckt ist.
- Nach bereits 10 Tagen riecht man schon, dass er zu Essig vergoren ist. Nach zwei Wochen wird der Essig durch ein Haarsieb gefiltert und in ein sauberes Glas gegeben, das wieder mit einem Tuch abgedeckt wird.
- Nach weiteren 4-6 Wochen ist der Essig fertig. Er wird nochmals (am besten jetzt durch ein Tuch) gefiltert und in eine Flasche abgefüllt.
- Fertig und genießen.

Peter: „Survival of the Fittest“ gilt auch für Unternehmen

Peter ist agiler Coach, Trainer und Organisationsberater und studierter Diplombiologe. Peter und ich kennen uns schon lange. Wir beide sind bei Siemens ins Berufsleben gestartet und uns seitdem immer wieder über den Weg gelaufen. Seit ich mich intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftige, ist Peter mein Ratgeber und Mitstreiter. „Vom Bewusstsein ins Handeln kommen – wie Agile Coaches Klima-Verantwortung übernehmen können“ – das war der Titel eines Workshops, den wir gemeinsam konzipiert und zweimal durchgeführt haben.* Ich war jedes Mal froh, Peter an meiner Seite zu haben, weil er sich viel besser auskennt als ich. Wie führt man eine kleine Firma wie improv auf einen nachhaltigen Weg? Peter weiß Rat: „CO₂-Bilanz analysieren, kompensieren, dann Verbesserungsschritte nach ihrem Impact auswählen.“

Peter sieht den Zusammenhang zwischen Agilität und Nachhaltigkeit so: „Agilität und Nachhaltigkeit haben ein großes gemeinsames Ziel: zu einer besseren Welt beizutragen, zu etwas, das größer ist als man selbst.“ Dieses Ziel ist Peter besonders wichtig, denn „Agilität wirkt als Beschleuniger, und das kann auch eine Beschleunigung in der falschen Richtung sein. Das sieht man in vielen Unternehmen, die streng wirtschaftlich getrieben und am Shareholder Value ausgerichtet sind. Es müsste in der agilen Community ein neues Hinterfragen stattfinden: Wozu tun wir das, was sind die Outcomes? Wenn wir zu einer ganzheitlicheren Sichtweise für eine bessere Welt kommen anstelle einer eindimensionalen Ausrichtung auf mehr Wachstum, Profitabilität und Konsum, dann können wir Fehlentwicklungen leichter korrigieren.“

Auch in der Geisteshaltung und den Kompetenzen sieht Peter

*Ich freue mich sehr, von meinem Reviewer Stefan Gertz zu hören, dass diese Workshop-Idee ihn zur Durchführung eines eigenen Workshops inspiriert hat: <https://agile-by-nature.de/agile-camp/impressionen-camp-2022/>

bei Agilität und Nachhaltigkeit viele Gemeinsamkeiten: System Thinking, Komplexität, dynamische Systeme. Mit diesen Themen hat er sich bereits während des Studiums beschäftigt. „Bei der Modellierung dieser Systeme habe ich gelernt: Sie können viele verschiedene Formen annehmen. Ein soziales System, eine Organisation im Wandel, ein Ökosystem, das Wetter, die Weltwirtschaft ... Die Modelle dahinter sind sehr ähnlich. Nicht umsonst spricht man von Business-Ökosystemen. Und auch hier gilt: „Survival of the fittest“. Das bedeutet nicht, das der Stärkste überlebt, sondern der, der sich am besten anpassen kann – durch Vielfalt und Selbstorganisation.

Sein Systemdenken hilft Peter beim Verständnis komplexer Zusammenhänge. Zum Beispiel erkennt er: „80 Prozent der technischen Schulden sind Symptome der organisatorischen und sozialen Schulden im Unternehmen. Ich gewinne wenig, wenn ich nur das Symptom behandle, denn dann taucht es immer wieder neu auf. Ich muss die Ursachen dahinter, nämlich das Soziale, angehen.“ Technische Schulden entstehen durch Qualitätsmängel bei der Implementierung von Software. Sie führen zu schlechterer Wartbarkeit und damit zu nicht-nachhaltiger Entwicklung. Systemisch gedacht, sind sie das Ergebnis des inhärenten Systemverhaltens und damit unvermeidlich, solange das System sich nicht ändert. Helfen können neue Regeln (zum Beispiel ein Pull-System für Arbeitsaufgaben, das Überlastung verhindert) oder klare Qualitätsziele, die nicht dem Zeitdruck zum Opfer fallen.*

Peter und ich begegneten uns auch als Teilnehmende am Kurs „Organisational Relationship and System Coaching“ (ORSC). Beim ORSC liegt der Fokus nicht auf den einzelnen Menschen, sondern auf den Beziehungen zwischen ihnen. Jedes Teammitglied ist eine Stimme des Systems, die einen Teil der Wahrheit kennt – und aussprechen sollte. Als Coach:in oder Leader:in haben wir die Aufgabe, dem System Informationen über sich selbst widerzuspiegeln („Reveal the system to itself“) und so Lernen, Selbstorganisation

*Die richtige Balance zwischen Qualität und Entwicklungszeit bzw. die Antwort auf die Frage „Wann ist ein Produkt ‚gut genug‘?“ ist eine wichtige Abwägung. Danke an Dennis Hoofe für den Hinweis.

und -regulierung anzustoßen. Dabei beschäftigen wir uns nicht nur mit dem, was an der Oberfläche sichtbar ist, sondern auch mit dem, was das System „im Innersten zusammenhält“. Für uns war diese Sicht auf das System als Ganzes der richtige Ansatz zur Erweiterung unseres Coaching-Handwerkszeugs.

Mittlerweile sieht Peter in Unternehmen eine steigende Tendenz, sich mit ökologischen Themen zu beschäftigen. „Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, ehrenamtlich tätig zu werden, durch das Spenden von Sozialstunden. Da ich immer schon einen kleinen Zeh in der Öko-Community hatte, kommen Menschen auf mich zu, um einen Kontakt vermittelt zu bekommen.“ So konnte er einen Konzern in München mit einer Hilfsorganisation in Frankreich verhandeln, die Flussaufräumarbeiten durchführt.

Da Peters Prämisse ist, erst mal bei sich selbst anzufangen, hat er sich auf die Suche nach einem Standard begeben, den er für sein eigenes Unternehmen als selbstständiger Berater nutzen könnte. „Dabei bin ich auf die [Geimeinwohl-Ökonomie \(GWÖ\)](#) gestoßen. Ich hatte den Eindruck, dass das etwas sein könnte für Anfänger und kleine Unternehmen wie mich, die mit überschaubarem Aufwand in Richtung Standard und Zertifizierung gehen wollen. Und da ich am besten lerne, wenn ich lehre, habe ich mir gesagt: Wenn schon GWÖ, dann gleich so, dass ich es unterrichten und auch anderen dabei helfen kann. Ganz im Sinne des Agilen Manifest: Wir entdecken bessere Wege, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Das ist mein Mantra, um besser zu werden bei Nachhaltigkeit.“ Peter hat also eine Ausbildung zum GWÖ-Berater angefangen, die er dann abschließt, wenn er seinen eigenen GWÖ-Bericht abgibt und dieser auditiert und zertifiziert wird. Er hofft, dass er damit in Zukunft auch beruflich einen ökologischen Beitrag leisten kann – so wie er es am liebsten schon nach dem Studium getan hätte.

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Agilität ist ein Beschleuniger, der bezüglich seiner Ergebnisse und seiner Richtung hinterfragt werden sollte.
- Agiles Prinzip: Lernen durch Tun.
- Eine Intervention zur Veränderung von Systemen ist es, dem System einen Spiegel vorzuhalten.
- Gemeinwohl-Ökonomie ist eine Zertifizierungsmöglichkeit auch für kleine und Ein-Personen-Unternehmen.

So what? Peters Botschaft

Agilität lehrt uns, in kleinen Schritten vorzugehen, sich selbst nicht zu überfordern und einen Versuch nach dem anderen zu starten.

Now what? Peters Tipp

JETZT CO₂ in wenigen Minuten kompensieren, z. B. über GoClimate³⁷ oder atmosfair³⁸. Jede Tonne zählt.

Joachim: Die Menschen in den Mittelpunkt stellen

Joachim war der erste Scrum Master bei SAP und zuletzt maßgeblich am ersten großen Nachhaltigkeitsprojekt bei SAP beteiligt. Ich freue mich, dass er – bereits im Vorruhestand – für ein langes Zoom-Gespräch Zeit hat.

Joachim ist in den 50er Jahren aufgewachsen, in einer Familie mit fünf Personen auf 64 m². Damals war Sparsamkeit noch eine Selbstverständlichkeit. „Ich fand es toll, dass es die Sonntagsfahrverbote gab, denn so reichte länger, was wir im Tank hatten.“ Das hat früh sein Empfinden für Nachhaltigkeit geprägt. Sein Studium der Chemie konnte er mit dem finanzieren, was er während des Studiums in Programmierkursen gelernt hatte. 1994 begann er, für SAP zu arbeiten, und war 2005 dort der erste Scrum Master. Joachim erinnert sich: „Ich bin zum Scrum Master ernannt worden und habe ein bisschen zu lesen bekommen. Es lief gut, und danach waren wir beseelt davon. Agilität hat mir die Augen geöffnet, dass die Prozesse und die Software den Menschen dienen müssen und nicht umgekehrt.“

Joachim war mit dieser Erfahrung ein gefragter Lehrer für agile Methoden. Nicht jede Entwickler:in, die mit dem neuen Vorgehen in Berührung kam, war Feuer und Flamme. Manche waren die Teamarbeit einfach nicht gewohnt. Zusätzlich bestand ein Interessenskonflikt zwischen verschiedenen Rollen: „Die Entwickler denken nachhaltig, weil sie Doppelarbeit vermeiden wollen. Sie legen Wert auf langlebige, wartungsfähige Architekturen und einen aufgeräumten Code. Die Product Owner werfen mit neuen Ideen und schnellen Ergebnissen langfristig angelegte Architekturen durcheinander. Ich bin in solchen Situationen als Coach oder Vermittler dazugekommen, um klare Verhältnisse zu schaffen. Ich konnte die Auftraggeber darauf aufmerksam machen, dass sie Kosten erzeugen, weil sie sich von den Entwicklern nicht führen

lassen wollen. Richtig gute Scrum Masterinnen, die in der Lage sind, gut zu kommunizieren, zu vermitteln und auch technisch zu argumentieren, können helfen, nachhaltiger über Entwicklungsprozesse zu denken. Auch durch gut ausgebildete Product Owner lassen sich nachhaltige Ideen in der Softwareentwicklung verankern. Sie sollten abwägen, was die Menschen brauchen – auch die Entwickler, und vor allem sie selbst – und die richtige Balance finden.“

So sieht Joachim den Zusammenhang von Agilität und Nachhaltigkeit: „SAP hat von Anfang an Firmen bei der Optimierung von Geschäftsprozessen und der Vorbereitung strategischer Entscheidungen unterstützt. Misst man wirtschaftlichen Erfolg bloß an den jährlichen Gewinnen, dann waren die meisten SAP-Kunden, genauso wie SAP selbst, dabei äußerst erfolgreich. Kritiker eines derart verengten Wertesystems gab es bei SAP jedoch immer. Agile Softwareentwicklung hat den Menschen – als Anwender und Entwicklerin – in den Mittelpunkt gestellt und einer gewissen Demokratisierung der Arbeitswelt den Weg gebahnt, so dass auch gesellschaftliche Strömungen und Forderungen ihren Niederschlag in Projektdiskussionen und Produktplanung fanden. Da viele Mitarbeitende einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben, waren die Voraussetzungen für ein steigendes Bewusstsein für ökologische Themen gegeben – die Klimaveränderungen und die Verschmutzung der Meere eingeschlossen. Eine unbegrenzte Benzin-Flatrate für die Firmenfahrzeuge, die auch privat genutzt werden können, gibt es heute nicht mehr. Allerdings ist dieser Bewusstseinswandel ein Prozess, der genau wie in der Gesellschaft nur langsam abläuft. Jedenfalls ist heute bei SAP das ganze Spektrum vertreten – von Fridays-for-Future-Bewegten bis zu den Leugnern jeder Notwendigkeit, sich mit den Umweltveränderungen auseinanderzusetzen. Und es sind ganz klar Menschen mit Sympathien für Fridays for Future, die den ökologisch orientierten Fortschritt bei SAP vorantreiben.“

Ähnlich wie bei seiner Pionierarbeit als Scrum Master war Joachim auch bei dem ersten Forschungsprojekt bei SAP für ökologisch-

soziale Nachhaltigkeit vorne dabei. Einige Jahre zuvor hatte er erkannt, dass die Wirtschaft ausschließlich auf quantitative Aspekte des Lebens abzielt. Abgesehen von den Grundbedürfnissen sind jedoch fast alle anderen Bedürfnisse grundsätzlich qualitativer Natur. Er stellte sich die Frage: „Wie kann es sein, dass die Wirtschaft ständig so viele Dinge, die den Menschen wichtig sind, Freundschaft, Solidarität, Ausruhen, Lernen, völlig ignoriert? Die Wirtschaft ist blind für alles, was sich nicht quantifizieren lässt. Das findet in den Geschäftsmodellen keine Repräsentation.“ Und so hob er das Projekt [QuartaVista](#) mit aus der Taufe. Bei diesem Projekt wurde SAP-Standardsoftware eingesetzt, um Kennzahlen aus vier Nachhaltigkeitsdimensionen zu erfassen, darzustellen, zu bilanzieren und für die Unternehmenssteuerung einzusetzen. Die ersten Anwender:innen kamen aus der Bio-Lebensmittelbranche, bei der die Nachhaltigkeit von Anfang an im Mittelpunkt stand. „Wir haben sehr schnell und extrem viel von denen gelernt.“

Heute sieht er in der Nachhaltigkeit eine große Chance für SAP, aber auch eine gewaltige Aufgabe: „Jeder Aspekt von Nachhaltigkeit muss seinen Weg bis in die Datenbankstrukturen finden. Zum Beispiel wollen wir den CO₂-Fußabdruck für jeden Artikel haben, der von einer Firma gehandelt wird. Das Lieferkettengesetz zwingt uns, viel mehr Informationen mitzuführen. Wir werden Informationen über Zertifikate in der Lebensmittelbranche brauchen und darüber, unter welchen Arbeitsbedingungen ein T-Shirt genäht wurde. Andererseits gibt es in SAP-Software bereits heute eine riesige Menge an Informationen, die lediglich mit dem Blick auf Nachhaltigkeit neu interpretiert und kombiniert werden müssen.“

Agilität ist für Joachim so etwas wie eine „langfristige Modeerscheinung“ in der Art und Weise, wie Software entwickelt wird. Ob das so bleiben wird, ist völlig offen. Denn: „Wenn wir nicht ganz schnell was machen wegen des Klimas und des Ressourcenverbrauchs und der daraus resultierenden sozialen Probleme, dann brauchen wir uns über Softwareentwicklung in 20 Jahren keine Gedanken mehr zu machen.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Wenn die Einführung von Scrum mitsamt seinen Rollen greifen soll, brauchen die Menschen Unterstützung, um in diese Rollen hineinzuwachsen. Kommunikation und die Fähigkeit zur Vermittlung unterschiedlicher Interessen sind dabei entscheidend. Diese Fähigkeiten werden umso wichtiger, wenn wir Nachhaltigkeitsinteressen mit einbeziehen.
- Damit Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaufgabe wahrnehmen können, brauchen sie Daten, nach denen sie steuern können, und die richtige Software zur Erfassung und Auswertung. Firmen wie SAP können mit ihren Produkten dazu beitragen.

So what? Joachims Botschaft

Agilisten sollten sich noch viel intensiver mit den Menschen beschäftigen – beginnend bei sich selbst. Es hilft, wenn ich mir darüber im Klaren bin, was ich für mich selbst will. Wo liegen meine Grenzen? Und wo liegen die Ziele und Grenzen von anderen Menschen, mit denen ich mich auseinandersetze? Ist es sinnvoll, einen Kompromiss einzugehen, oder passt es einfach nicht zusammen?

Now what? Joachims Tipp

Stell dir die Frage: Wenn ich einmal alt bin und auf dem Sterbebett liege, was sind die wichtigen Werte, die ich konsequenter hätte verfolgen sollen? Frage dann weiter: Warum fange ich damit nicht sofort an?

Sara: Software klimafreundlich entwickeln

Sara Bergman ist Senior Software Engineer im Microsoft Development Center Norway. Sie wurde mir von Jutta empfohlen, als ich auf der Suche nach mehr Frauen für meine Interviews war (leider ist es mir nicht gelungen, eine Frauenquote von 50 Prozent zu erfüllen). Sara war die perfekte Gesprächspartnerin, gerade als Repräsentantin für die vielen Entwickler:innen unter den Agilist:innen. Sie arbeitet an „grüner“ Software und Nachhaltigkeitsfragen und träumt davon, eine nachhaltigere Zukunft durch verantwortungsvolle technologische Innovationen zu schaffen.

Saras Hauptanliegen ist es, die Klimaauswirkungen von Software zu reduzieren. „Es gibt supercoole Dinge, die man mit Software machen kann, wie zum Beispiel die Verringerung von Lebensmittelabfällen oder der Schutz von Meereslebewesen, aber das ist nicht meine Leidenschaft.“ Ich bin beeindruckt, wie klar sie sich schon sehr frühzeitig über ihren Weg war. Geboren 1994, lernte sie bereits in der Grundschule etwas über den Klimawandel. „Ich habe immer gedacht, dass das Auswirkungen auf den Rest meines Lebens haben wird. Ich hatte nie den Luxus, unwissend zu sein.“ Dieses frühe Bewusstsein hat ihren Lebensstil geprägt. Sie ist Vegetarierin und nimmt lieber den Zug als das Flugzeug, selbst wenn sie von Norwegen nach Italien reist.

Während ihres Studiums der Software- und Hardwaretechnik belegte sie einen Kurs über Green IT. Für alle Ingenieurstudiengänge an ihrer Universität war mindestens ein Kurs vorgeschrieben, der sich auf etwas „Grünes“ oder Nachhaltiges konzentrierte. „Dieser Kurs war genial. Wir lasen jede Woche eine Forschungsarbeit über Nachhaltigkeit, Abfallmanagement, Rechenzentren oder Kommunikationsschichten. Dann haben wir sie uns gegenseitig vorgestellt und darüber diskutiert.“ Sara erinnert sich noch gut an den Moment, als es bei ihr „Klick“ machte: Sie erfuhr, dass die IT-Branche 2 Pro-

zent der weltweiten Treibhausgasemissionen verursacht, genauso viel wie die Luftfahrt. Bis zum Jahr 2040 werden es voraussichtlich 14 Prozent sein und damit mehr, als auf das Konto des Luftverkehrs geht. Sara beschloss: „Ich möchte meine Fähigkeiten in diesem Bereich anwenden, weil sie da benötigt werden.“ Seitdem setzt sie sich intensiv dafür ein, diesen Kurs und was sie darin gelernt hat, für alle Interessierten zugänglich zu machen. Sie gibt einen internen Newsletter heraus, schreibt Blogbeiträge und Artikel – mit großem Erfolg. „Die Anzahl der Leute, die diese Artikel lesen und dann zu mir kommen, um mir weitere Fragen zu stellen, ist überwältigend.“

Sara findet es faszinierend, Forschungsergebnisse zu lesen: „Es gibt so viele kluge Leute, die ihre Erkenntnisse und die Erebnisse ihrer harten Arbeit kostenlos publizieren.“ Aber sie hat auch erkannt, dass nicht viel von dieser Forschung öffentlich diskutiert wird oder in die industrielle Arbeit einfließt. „Wenn man in der Industrie tätig ist, hat man vielleicht nicht die Zeit oder das Situationsbewusstsein, um über Forschung nachzudenken. Das trifft auch auf mich zu. Seit ich angefangen habe, in der Industrie zu arbeiten, habe ich die Fähigkeit verloren, die in diesen Aufsätzen verwendete Sprache zu verstehen. Vielleicht ist das der Grund, warum ich lieber in einem einfachen Stil schreibe.“

Als Microsoft im Mai 2020 die *Green Software Foundation (GSF)*³⁹ mitbegründete, ließ Sara sich nicht lange bitten, ihr beizutreten. Sie wurde Chairwoman des *Writers*-Projekts⁴⁰, das schriftliche Artikel für die GSF-Hauptwebsite und andere wichtige technische Publikationen kuratiert und erstellt. Sie trug auch zur Alpha-Version der *Software Carbon Intensity (SCI) Specification* bei, die eine Methodik zur Berechnung der CO₂-Emissionen eines Softwaresystems definiert. Diese soll Anwender:innen und Entwickler:innen dabei helfen, fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, welche Tools, Ansätze, Architekturen und Dienste sie in Zukunft verwenden werden.⁴¹ Die SCI-Spezifikation ist für alle Softwareapplikationen anwendbar, von einem großen verteilten Cloud-System bis zu einer kleinen monolithischen Open-Source-Bibliothek. Das Produkt oder

der Service kann in jeder Umgebung ausgeführt werden, sei es auf einem Einzelplatzrechner, in einem privaten Rechenzentrum oder in einer Hyperscale-Cloud. Man macht eine Bestandsaufnahme und erhält so eine Punktzahl. Diese hängt von der Menge an Hardware und der Menge an Energie ab, die man verbraucht. Es handelt sich dabei nicht um eine Gesamtzahl, sondern um „pro etwas“, pro API-Aufruf oder pro Benutzer. Ziel ist es, die Punktzahl durch Veränderungen am Softwaresystem zu reduzieren. „Wir wollten, dass es kontextspezifisch ist. Jede:r kennt die eigene Anwendung am besten und weiß, wo CO₂ ohne einen Nutzen entsteht. *Kohlenstoff sollte die knappste Ressource sein. Wir sollten mit Kohlenstoff genauso sorgfältig umgehen wie mit Geld – für jede neue Funktion, über die wir nachdenken.*“

Sara erklärt die Arbeitsweise des SCI-Teams, die für mich sehr agil klingt. Kein Wunder, denn die GSF ist Teil der Linux Foundation, die über enorme Erfahrung mit Open-Source-Projekten verfügt: „Wir hatten wöchentliche Treffen und arbeiteten dazwischen asynchron. Man konnte kurzfristig oder über einen längeren Zeitraum hinweg einen Beitrag leisten. Das machte unseren Ansatz sehr skalierbar, da diese Tätigkeit für viele Leute zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit anfällt. Und es machte uns schnell: Die SCI-Spezifikation wurde nach acht Monaten veröffentlicht. Wir wollten einen Grundstein legen, indem wir etwas komplett Ausgereiftes vorlegten. Wir nannten es absichtlich eine Alpha-Version, um zu sehen, wie es in der realen Welt funktioniert. Damit haben wir einiges an Aufmerksamkeit erregt und erhalten Feedback aus realen Anwendungsfällen.“

Nachhaltigkeit ist ein Teil von Saras Arbeit, aber sie hat auch noch etwas, das sie scherhaft ihren „Day Job“ nennt: Sie arbeitet als API-Entwicklerin in einem Scrum Team. Microsoft ist als Arbeitgeber die richtige Wahl für sie, denn das Unternehmen engagiert sich schon seit langem für Nachhaltigkeit. Seit 2012 ist es klimaneutral. Mit der Ankündigung Anfang 2020, bis 2030 sogar kohlenstoffneutral zu werden und bis 2050 das Äquivalent seiner histori-

schen Emissionen zu beseitigen, gibt es noch mehr Aufmerksamkeit von Seiten der Geschäftsführung und mehr Leute, die sich intern vernetzen und mitmachen wollen.⁴² „Ich möchte meine Zeit und meinen Einsatz einem Ort widmen, der dasselbe will wie ich. Ich denke, dass es für viele Menschen wichtig ist und besonders für meine Generation, dass ihre persönlichen Werte mit den Werten des Unternehmens, in dem sie arbeiten, übereinstimmen.“

Microsoft bietet Nutzer:innen Funktionen für mehr Nachhaltigkeit: das *Emission Impact Dashboard*⁴³, das hilft, die mit der Nutzung von Microsoft-Cloud-Diensten verbundenen CO₂-Emissionen abzuschätzen. Oder die *Sleeping Tabs*⁴⁴ im Browser Edge, die Systemressourcen sparen sollen, indem sie die Speicher- und CPU-Auslastung des Browsers verbessern. Windows 11 aktualisiert deinen Laptop, wenn mehr saubere Energiequellen verfügbar sind.⁴⁵ Sara sieht mehr und mehr solcher Szenarien. Ist das alter Wein in neuen Schläuchen? Sara stimmt dem nur teilweise zu: „Wir und viele andere Unternehmen haben diese Dinge schon immer getan. Aber jetzt geben wir dem Ganzen den richtigen Namen: Es geht um eine Kosten- oder Leistungseinsparung, aber auch um eine Einsparung im Bereich der Nachhaltigkeit. Wir wissen, dass immer mehr Kund:innen und Verbraucher:innen auch an Nachhaltigkeit interessiert sind. Sie wollen wissen, ob es umweltfreundlicher ist, Filme herunterzuladen und lokal anzusehen oder sie zu streamen, und welcher Streaming-Dienst am umweltfreundlichsten ist. Sie wollen Transparenz, damit sie ihre eigenen fundierten Entscheidungen treffen können.“

Sara erklärt, wie aus ihrer Sicht Agilität zur Nachhaltigkeit beiträgt: „Für mich ist Agilität die Einstellung, etwas zu liefern, die Abwesenheit unnötiger Prozesse. Das hilft uns, schnell zu reagieren. Als Gesellschaft müssen wir drastische Maßnahmen ergreifen, aber das bedeutet nicht, dass wir einen großen, überwältigenden Plan für ein ganzes Jahr erstellen müssen, bei dem niemand weiß, wie er anfangen soll. Es reicht, wenn wir den nächsten Schritt kennen. Mit Agilität können wir kontinuierlich lernen - dank neuer Instrumente,

Mess- und Berichtsmethoden.“

In Zukunft möchte Sara noch mehr kommunizieren: „Ich wünsche mir ehrliche und, wenn es sein muss, harte Gespräche darüber, dass Nachhaltigkeit nicht die kosteneffizienteste Lösung ist, aber trotzdem das Richtige. Es geht ums Überleben. Das hört sich vielleicht etwas ‚fluffy‘ an, aber es geht um die Welt, die wir unseren Kindern und künftigen Generationen hinterlassen.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Viele Softwareentwickler:innen würden gerne nachhaltig arbeiten, wissen aber nicht, wie. Die *Green Software Foundation* hilft ihnen mit praktischen Ratschlägen.
- Die *Software Carbon Intensity Specification* ist eine Methode zur Messung der CO₂-Emissionen eines Softwaresystems.
- Anbieter wie Microsoft können den Nutzer:innen mit mehr Transparenz helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.
- Als Ausbilder:innen und Prozessdesigner:innen sollten wir darüber nachdenken, wie wir Nachhaltigkeit als ebenso wichtig wie Kosten oder Leistung einbeziehen können.

So What? Saras Botschaft

Sei dir deines Einflusses bei der Arbeit bewusst.

Now What? Saras Tipp

Denk über deine SLAs (Service Level Agreement) nach und prüfe, ob du sie lockern kannst. Sie sind oft überspezifiziert und zu streng. Zum Beispiel erfordert die Erreichung anspruchsvoller Antwortzeiten zusätzliche Entwicklungszyklen oder zusätzliche Hardware.⁴⁶ Mit einer Verhandlung über akzeptable SLAs kannst du deine Software nachhaltiger machen, ohne viel zu ändern oder etwas zu tun, was sich auf deine Benutzer:innen auswirkt. Es könnte ein Gewinn sein, ohne dass es etwas kostet.

Eva und Patrick: CSR „bottom up“

Eva Dirr-Bubik ist Pädagogin und kümmert sich bei QualityMinds GmbH⁴⁷ um ein agiles Lernkonzept für die Mitarbeitenden. Als Lerncoachin begleitet sie Kolleg:innen bei ihrem individuellen Lernprozess. Die Lernthemen können die Mitarbeitenden sich selbst aussuchen. Ihre eigenen Lernziele hat sie mit Nachhaltigkeit verbunden und an der Cambridge University eine zweimonatige Weiterbildung „Business Sustainability Management“ absolviert.

Patrick ist Student der Betriebswirtschaftslehre und arbeitet bei QualityMinds als Werkstudent. Es hat ihm schon immer widerstrebt, dass die klassische BWL darauf ausgerichtet ist, „den maximalen Profit aus dem wirtschaftlichen Handeln zu holen.“ Deshalb hat er bei seinem Bachelor seinen Fokus auf Nachhaltigkeitsmanagement gelegt. Im Master-Studiengang ist das nicht so einfach möglich, weil „die klassische BWL erst so langsam dazu kommt, Nachhaltigkeitsmanagement als eine Disziplin anzusehen.“

Die beiden erzählen mir, wie QualityMinds Corporate Social Responsibility (CSR) etabliert hat:

In der Firmenkultur ist viel Freiraum zum Ausprobieren. Einmal im Jahr findet ein Kulturworkshop statt, dessen Themen von den Mitarbeitenden ausgewählt und gestaltet werden. Nachhaltigkeit wurde als Motto eines solchen Tages auserkoren. Man konnte sich aussuchen, ob man an sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit arbeiten wollte. Aus jedem Bereich sollten zwei konkrete erste Maßnahmen entstehen. „Das ökologische Team hat zum Beispiel Wasserspender angeschafft, und das soziale Team hat Ehrenamtstage für Mitarbeitende eingeführt.“ Eva war von Anfang an begeistert dabei, so wie auch andere Kolleg:innen, mit denen sie im Anschluss an den Kulturworkshop ein CSR-Team gründete. Aber wie so oft ist es für sie eine Aktivität, die „on top“ zu ihren anderen Aufgaben dazukommt. Deswegen ist das Team über die Mitarbeit von Patrick glücklich, der als Werkstudent mit zwanzig

Stunden unterstützen kann.

Patrick erzählt, dass sie sich die Herangehensweisen zur Erstellung einer CO₂-Bilanz agil erarbeitet haben: „Weil wir selbst herausfinden wollten, wie wir am besten vorgehen, haben wir uns gegen eine externe Beratung entschieden. Wir sind nicht perfekt, aber wir haben es geschafft, ein gutes Ergebnis herauszubekommen. Wir wissen jetzt, wo die Daten sind, die wir für die Bilanz brauchen. Und es wird von Jahr zu Jahr besser, indem wir eine Struktur entwickeln, mit der wir mit geringem Aufwand unseren CO₂-Fußabdruck messen können.“ Ich kann das gut nachvollziehen, weil ich gerade dabei bin, Daten für die CO₂-Bilanz von improuv in einer großen Excel-Tabelle zu erfassen. Wo findet man die Rechnungen, aus denen der Stromverbrauch hervorgeht? Welche Kolleg:innen haben welche Dienstreisen gemacht? Das ist mühsam und mit manueller Arbeit verbunden, aber wenn das Vorgehen erst einmal grundsätzlich klar ist, kann man es effizienter gestalten.

Für die Kommunikation und die Transparenz will QualityMinds am Ende des Jahres einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt haben. „Da wird zum Beispiel das Mobilitätsverhalten beleuchtet: Was können wir unseren Kolleg:innen anbieten hinsichtlich Anreise zum Büro oder zur Kund:in, wie beispielsweise Zuschüsse zum öffentlichen Nahverkehr? Ist es sinnvoll, die Fahrzeugflotte auf Elektro umzustellen? Um auf Ideen und Lösungen zu kommen, greifen wir auf verschiedene Methoden zurück, die wir aus der agilen Softwareentwicklung kennen, wie Hackathons oder Design Thinking. Die Werte und Prinzipien, die hinter Agilität stehen, die Offenheit oder auch der Mut, etwas auszuprobieren, sind auch die Werte, die man bei Nachhaltigkeit braucht.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Eine Kultur mit Freiraum bietet einen guten Nährboden für ein Bottom-up-Nachhaltigkeitsengagement.
- Eine CSR-Initiative wird eher am Laufen gehalten, wenn sich jemand „hauptamtlich“ darum kümmert.

So What? Patricks Botschaft

Jede Firma sollte ein Nachhaltigkeitsmanagement haben.

Now What? Patricks Tipp

Organisiert für eure Kolleg:innen ein Event, das Spaß macht und gleichzeitig informiert. Wir hatten zum Beispiel die Abfallberater:innen der Stadt München und der Stadt Nürnberg eingeladen, die uns bei einer virtuellen Mittagspause über die Mülltrennung in den jeweiligen Städten berichtet haben. Das kam gut an, und wir haben viel gelernt.

Anselm: Ein Startup für lokalen Klimaschutz

Der Kontakt zu Dr. Anselm Schneider entsteht über meine ehemalige Schulfreundin Marion. „Mit dem musst du reden“, ist ihre Überzeugung, als ich ihr von meinem Buchprojekt erzähle. Und sie hat Recht! Anselm ist approbiert Arzt, spezialisiert auf öffentliche Gesundheit und Management, und hat diverse Zusatzqualifikationen, zum Beispiel in Landschaftsökologie, Change-Management, Umgang mit Komplexität. Er hat viele Jahre für die Bundesregierung und die Weltbank im Ausland gearbeitet, unter anderem in Togo, Kamerun, Guinea, Kongo, Pakistan, Indonesien, Bangladesch und den USA. Wie Marion arbeitet Anselm für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Zusammen mit drei Mitstreitern hat er das Startup woodify gegründet, das sich um CO₂-Bindung in deutschen Wäldern kümmert.⁴⁸

Anselms Leben ist von Purpose bestimmt: angefangen mit der Arbeit als junger Geburtshelfer in Togo, als er miterleben musste, wie neugeborene Kinder und deren Mütter starben, über sein ehrenamtliches Engagement für ein Krankenhaus in Madagaskar bis zu seiner Tätigkeit bei der GIZ und woodify. Da er mit einer Frau aus Kamerun verheiratet ist, lebt ein großer Teil seiner Familie in Ländern, in denen es weniger Möglichkeiten gibt als in Deutschland.

In unserem Gespräch greift Anselm auf Episoden seiner unterschiedlichen Rollen zurück: Als Leiter der Unternehmensentwicklung der GIZ in Bonn hat er sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation dieses einzigartigen Bundesunternehmens auseinandergesetzt. Eine weitere prägende Erfahrung konnte er bei der Global Delivery Initiative gewinnen, einer weltweiten Wissensinitiative von Regierungen und Entwicklungsbanken, die er als deutscher Co-Chair leitete. Als Drittes nennt er die Gründung der woodify GmbH, in der sein Part vor allem die Strategie und Unternehmens-

entwicklung ist: „Mit unseren Hintergründen in riesigen Organisationen, in denen wir nur ein Rad im Getriebe waren, hat es uns in den Fingern geklickt, eine bessere Organisation zu bauen, die das lebt, was wir uns immer gewünscht haben.“

Anselm möchte eine agile Kultur etablieren, die Menschen nicht in mechanistische Rollen zwängt und zu besseren Robotern macht, sondern ihnen erlaubt, ihre Fähigkeiten zu entfalten. „Wenn das Umfeld, die Kultur und der Managementrahmen Mitarbeiter stark macht und befähigt, dann findet Agilität statt.“ Anselm spricht gern in Bildern und unterscheidet zwischen „fest“ und „flüssig“. Der „feste“ Teil einer Organisation ist stark normiert und von Regeln geleitet: Man versucht, die Welt diesen Regeln anzupassen; es entstehen Standardisierungen, Kontinuität und Konsistenz. Im „flüssigen“ Teil nimmt man alle Formen von Realitäten an und setzt sich mit ihnen auseinander; es entstehen Adaptation, Lernen, Innovation und Kreativität. Mit anderen Worten: Das ist der agile Teil der Organisation. Anselm hält die Kultur für den zentralen Erfolgsfaktor von Unternehmen – viel mehr als „Tools wie Scrum oder Sprints, die viele Unternehmen nutzen, um zu versuchen, in einer weitgehend gefrorenen Organisation einen flüssigen kleinen Raum zu erzeugen. Das ist, als ob man versuchen würde, einem alten Rechner neue Software aufzuspielen – es bleibt aber der alte Rechner.“

Aus seiner Erfahrung mit großen Organisationen weiß Anselm: „Die meisten Organisationen ‚gefrieren‘ immer mehr, wenn sie wachsen. Dadurch wird der Raum für das Agile, für die Kontext- und Pfadabhängigkeit immer kleiner. Bei woodify gestalten wir bewusst, welche Bereiche wir ‚vereisen‘ lassen und welche wir ‚flüssig‘ halten.“

Ein Bereich, der bei woodify tief „gefrosten“ ist, hart und belastbar, ist die Blockchain-Technologie mit 100 Prozent wiederholbarer Qualität, mit der man perspektivisch Millionen Tonnen CO₂ fälschungssicher und transparent bis zur Wurzel zurückverfolgen kann. „Diese Transparenz ist wichtig, weil wir als Pioniere zu neuen

Spielregeln antreten und unsere Annahmen so vom TÜV Nord Cert validieren lassen können. Mit der Blockchain können wir ein skalierbares System für diese Nachvollziehbarkeit bauen. Du willst ja nicht mehr durch den Wald gehen müssen und Stück für Stück die Bäume zählen und vermessen. Wir sind ein sehr technikaffines Unternehmen.“ Anders als bei Kryptowährungen wie Bitcoin ist diese Anwendung von Blockchain nur mit einem sehr geringen CO₂-Fußabdruck behaftet, der von woodify ausgeglichen wird, wie Anselm mir versichert.

In anderen Bereichen soll woodify „flüssig“ sein, etwa im Umgang mit Stakeholder:innen. Davon hat woodify eine ganze Palette: strategische Partner:innen, Investor:innen, Waldbesitzer:innen, zahlreiche Gemeinden im Rheintal, die Bundesregierung, das Umweltbundesamt, DAX-Unternehmen, die gerne in Deutschland und nicht in Ruanda für das Klima arbeiten möchten. Anselms Erfahrung mit Multi-Stakeholder-Konstrukten ist darauf voll übertragbar: „Bei meiner Arbeit für die Weltbank in Kamerun haben wir abends mit dem Premierminister beim Essen über die Privatisierung der Fluglinie oder der Telefongesellschaft gesprochen. Und eine Woche später habe ich im Urwald mit dreißig Pygmäen, die sich durch den Bau einer durch die Weltbank mitfinanzierten Pipeline mit HIV infiziert hatten, Schadensbegrenzung betrieben.“ Seine beruflichen Wurzeln als Arzt helfen Anselm, sich Menschen über Systemgrenzen hinweg mit Respekt und Empathie zu nähern und „Gespräche mit Menschen zu führen, ihre tiefen Treiber zu verstehen und trotzdem auf der professionellen Ebene alles dabei zu haben.“

„Flüssig“ ist auch der Umgang der vier Geschäftsführer untereinander (neben Anselm drei weitere erfahrene Manager: ein Marketing-Spezialist, ein Systemingenieur und BWLer sowie ein Jurist), sodass sie sich mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und ihrer Diversität einander annähern und ergänzen können. „Wir haben zwei Jahre gebraucht, um uns als Personen in unserer Andersartigkeit zu entdecken, ernst zu nehmen und zu verstehen. Einer spricht am liebsten in Zahlen, der andere in Bildern, und es war ein

Lernprozess, das gegenseitig zu akzeptieren. Jetzt haben wir eine wunderschöne Symmetrie. Jeder hat maximale Souveränität für sein Thema.“

Auch wenn woodify noch ein kleines Unternehmen mit einem zwölfköpfigen Team ist, sieht Anselm großes Potenzial für Wachstum: „Investmentfonds versuchen aus purem Pragmatismus, in nachhaltige Geschäftsmodelle zu investieren.“ Im Gegensatz zu anderen Unternehmen hat woodify keine Probleme, neue Mitarbeitende zu finden. „Wir werden regelmäßig von erfahrenen Profis gefragt, ob sie sich einbringen können. Alle Menschen, die jetzt bei uns arbeiten, sind zu 100 Prozent purpose-getrieben. Wir ziehen solche Menschen an. Wir haben Leute, die in ihren Karrieren weit fortgeschritten sind und bei uns mitmachen möchten.“ Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden legen Anselm und seine Partner Wert auf „Problemlösungs-Spirit“: Kann und will das neue Teammitglied das Vertrauen und den Raum nutzen, die ihm die Organisation gibt? Nicht jeder hat die Kraft, das Selbstbewusstsein, die Geschwindigkeit und die Analysefähigkeit dazu. Anselm nennt das „Killerinstinkt“, auch wenn ihm bewusst ist, dass das martialisch klingt. „Es macht Spaß, so etwas zu führen, aber es ist auch gleichzeitig sehrfordernd.“ Alle vier Gründer haben zusätzlich Managementrollen in ihren „Day Jobs“, Familie und Kinder, die überwiegend noch zur Schule gehen. „Und so klemmen wir dieses Ding zwischen Job und Familie. Bei mir macht es, neben Sport, meine gesamte Freizeit aus.“ Dennoch glaubt Anselm nicht, dass diese Arbeit sie erschöpfen könnte, weil sie mit so viel Herz und Überzeugung bei der Sache sind.

woodify – Klimaschutz lokal

woodify nutzt die Fähigkeit der Natur, Kohlenstoff zu binden, als Ökosystemleistung. Das junge Unternehmen bietet Waldbesitzer:innen an, aus der klassischen Forstwirtschaft mit dem Verkauf von Holz auszusteigen und stattdessen

eine Ökosystem-Bewirtschaftung als neues Nutzungs- und Einkommensmodell für ihre Flächen einzuführen. Professor Dr. Dr. h.c. Pierre Ibisch von der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde und sein Forschungsteam begleiten das Unternehmen wissenschaftlich und haben eine Methode entwickelt, um die zusätzliche Klimaleistung der ökologischen Waldbewirtschaftung zu berechnen. woodify pachtet Waldflächen und stellt vertraglich sicher, dass sie für 30 Jahre nicht angerührt werden. Für die dadurch zusätzlich entstehende Klimaleistung werden unter externer Validierung durch den TÜV Nord Cert CO₂-Zertifikate ausgegeben, die an Firmen verkauft werden. Von dem Erlös bekommen die Waldbesitzer:innen den Löwenanteil, die wissenschaftliche Begleitung und externe Validierung werden bezahlt, und woodify erhält eine überschaubare Marge. Zum Zeitpunkt des Gesprächs wurden auf diese Weise 700 Hektar Wald aus der Bewirtschaftung genommen, die Projektpipeline umfasst weitere tausende Hektar in ganz Deutschland.⁴⁹

Weil sie die lokale Verantwortung und Transformation von Gesellschaften zu mehr Nachhaltigkeit als ihre Aufgabe ansehen, konzentrieren sich die woodify-Gründer ganz bewusst auf Deutschland und perspektivisch auf die EU, anstatt im globalen Süden zu investieren. „Wir brauchen die zusätzlich entstehende lokale Kühlung und Wasserspeicherung auch hier vor Ort“, erklärt Anselm. „Biofeedback spielt eine wichtige Rolle. Die Veränderung in deinem direkten Umfeld macht ja was mit dir selbst. Diesen Effekt hast du nicht, wenn du Geld gibst, damit andere hoffentlich einen Wald in Mexiko pflanzen, den in Deutschland niemand sieht.“ Zwar ist die Arbeitsleistung in anderen Ländern günstiger und die Pflanzen wachsen schneller, aber das geht mit den Risiken einer Intervention in fremden Systemen und oft auch mangelnder Rechtssicherheit einher. „In der Eifel denken wir nicht darüber nach, ob wir ungewollt indigene Völker schädigen oder kleine Landwirte vertreiben könnten.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Unternehmen brauchen sowohl „feste“, durch Regeln geprägte als auch „flüssige“, agile Bestandteile.
- Mit Multi-Stakeholder-Kontexten umgehen zu können, ist eine Schlüsselkompetenz bei woodify.
- Als purpose-getriebenes Unternehmen hat woodify keine Probleme, Menschen als Mitarbeitende zu gewinnen.
- Lokales Engagement in Deutschland kann wirksamer für CO₂-Zertifikate genutzt werden als die übliche Kompensation durch Projekte in anderen Ländern.

So what? Anselms Botschaft

Unsere Risiken, in Deutschland zu verhungern oder erschossen zu werden oder aus der Krankenversicherung herauszufallen, sind gering, und das könnte uns mutig machen, nach Purpose zu greifen und uns zu trauen, entsprechend zu handeln. Wir können vielleicht nicht Purpose und Reichtum, aber zumindest Purpose und Existenz zusammenbringen.

Now What? Anselms Tipp

Kauf dir ein woodify-Zertifikat!

Tobias und Christoph: Nachhaltige Veränderung kommt von innen

Tobias Ludwig ist Agile Coach, Achtsamkeitstrainer und zertifizierter *Search Inside Yourself® Facilitator*, mit der Mission „to make the world of work more fun!“ Er arbeitete als Unternehmensberater bei Deloitte und Projektmanager im Inhouse Consulting der Allianz, bis ihn die New-Work-Bewegung dazu inspirierte, sich der Organisationsentwicklung und dem Coaching von Führungskräften und Teams zu widmen.

Christoph Müller-Höcker ist Group Mindfulness Lead der Allianz, Achtsamkeitstrainer und zertifizierter interner *Search Inside Yourself® Facilitator*. Bestärkt von der Einsicht, dass nachhaltige Veränderung nur im Zusammenhang mit persönlicher innerer Veränderung geschehen kann, gründete er 2019 in einer Sparte der Allianz die Mindfulness-Community als Graswurzelbewegung, die sich über die Zeit zu der globalen Mindfulness-Bewegung der Allianz mit einem dedizierten Team und entsprechendem Angebot entwickelte. Davor war Christoph global für das Thema Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement als Head of Organizational Change bei Allianz Technology verantwortlich.

Ich kenne Tobias und Christoph aus meiner Zeit bei der Allianz als direkte Kollegen, und ich durfte sie zum Certified Scrum Master machen. Als ich nach meinem eigenen Search-Inside-Yourself-Training einen [Agile-Tuesday-Abend](#) zu diesem Thema gestaltete, war Tobias einer der Teilnehmenden. Er nahm ein Samenkörnchen mit, und Christoph und ihm ist es gelungen, es reichlich zu wässern und die Saat bei der Allianz aufgehen zu lassen. Mich interessiert, wie sie das gemacht haben, und welchen Zusammenhang sie zwischen Agilität, Achtsamkeit und Nachhaltigkeit sehen.

Für Tobias ist Agilität Teil von einem Traum von einer neuen Arbeitswelt, zu der auch Nachhaltigkeit gehört. „Nachhaltige Entwicklung“ (das Prinzip Nr. 8 des Agilen Manifests) entsteht für

ihn dann, wenn die Arbeit Spaß macht und wenn man gesund ist. „Ich will nicht unbedingt ‚glücklich‘ sagen, das hört sich so nach Hollywood an. Es eher geht um ‚wellbeing‘, und da kann ich auch mal Angst haben oder depressiv sein.“ Eng mit der neuen Arbeitswelt verbunden ist ein Bewusstsein für das Umfeld. Darin sieht er auch die Brücke zur Achtsamkeit. „Wie schaffe ich es, dass es mir gut geht, gleichzeitig aber auch meinen Mitmenschen und der Natur? Dass ich nicht nur kein Leid anrichte, sondern bei der Regeneration helfe?“ Aktuell sieht Tobias viel Aktionismus: „Wir wollen etwas erreichen, wollen gesehen und geliebt werden. Das führt zu allen möglichen Aktionen, die letztendlich eher Leid fördern. Achtsamkeit kann dazu führen, dass ich mir meine Intention und meine Optionen anschau, bevor ich agiere. Sich kurz mal selbst fragen: ‚Wie geht es mir gerade? Warum will ich das machen? Nützt es vor allem mir oder auch anderen?‘ Und vielleicht stelle ich dabei fest, dass es manchmal das Bessere ist, einfach nichts zu tun. Auch wenn ‚lazy‘ sein in unserer Gesellschaft ziemlich negativ belegt ist.“

Tobias kennt beide Antriebe von sich selbst: „Auf der einen Seite der Anzugsträger, der Banker mit dem Aktenkoffer, sehr wettbewerbsorientiert, mit Härte und einem hohen Durchsetzungswillen. Auf der anderen Seite der Hippie, der lange Haare hat und bunte Klamotten trägt, irgendwo auf der Wiese meditiert, seine Kreativität auslebt und ganz viel Liebe in sich trägt.“ Aus beiden speist sich seine Kraft; es entstehen aber auch innere Konflikte, wenn der Anzugsträger wieder mal versucht zu dominieren. „Ich habe in den letzten Jahren Fortschritte gemacht, die beiden zu befrieden, und sie sind sich nähergekommen.“ Es war der Hippie in ihm mit seiner Freude, etwas Neues auszuprobieren, der ihn zur Agilität gebracht hat. „Der Hippie will etwas Positives in die Welt tragen und das auch vorleben. Und dann hilft mir der Anzug, das auch wirklich durchzusetzen.“

Diese Kombination spiegelt sich auch in seiner Doppelrolle als Achtsamkeitstrainer und agiler Coach. Bisher sind die beiden Rol-

len noch weitestgehend getrennt, und er möchte für mehr Überschneidungen sorgen, sodass die Wirkungen sich ergänzen können. „Ich höre immer wieder, dass ich mit meinen Achtsamkeitstrainings und täglichen Meditationen Menschen nachhaltig bewegen kann. Positive Emotionen, auch positive Irritationen, die die Person aber als wertstiftend wahrnimmt, weil sie Reflexion erzeugen und zu weniger Stress, mehr Sinnhaftigkeit und mehr Wohlbefinden führen.“ Dass Achtsamkeit sich bei der Allianz etablieren konnte, verdankt er „jemandem mit strategischem Denken und Budget. Ohne Christoph hätten wir es nicht geschafft.“

Und wie hat Christoph es geschafft? Das erfahre ich in dem anschließenden Gespräch mit ihm.

Christoph schätzt sich glücklich, im Bereich Veränderungsmanagement und Organisationsentwicklung tätig sein zu können. „Ich bin kontinuierlich auf der Suche danach, wie man Menschen erreichen kann und wie Menschen mit sich selbst und Veränderung umgehen.“ Als er von Search Inside Yourself (SIY) hörte, war sein Interesse geweckt, und er besuchte im November 2018 ein Training: „Da hat es bei mir eingeschlagen wie ein Blitz – es hat mich tief berührt und bewegt. Ich bin auf Dinge gestoßen, die unserer Menschennatur entsprechen und die man ohne Psychologisieren und Wertung zur Entfaltung bringen kann.“ Nach dem Training war für ihn klar, dass er den Versuch starten wollte, eine Achtsamkeitsbewegung in der Allianz zu initiieren. Als versierter Change Manager fing er an, mit seinen internen Stakeholder:innen zu sprechen und sich Unterstützung zu suchen. Im Juli 2019 gründete er eine Community. Sie startete mit Pilottrainings in Zusammenarbeit mit SAP, wo man bereits viel Erfahrung mit SIY-Trainings hatte. Was bedeutete das für ihn persönlich? „Man ist in einem ständigen Spannungsfeld. Man braucht Langmut, also lange Mut, und Geduld. Und man muss sich in den Dienst seiner Sache stellen und sie selbst verkörpern. Dadurch ist man erst mal ein Exot.“ In seiner neuen Rolle als Group Mindfulness Lead hat er sich vorgenommen, Achtsamkeit noch weiter in der Organisation zu verankern und „Menschen

einzuladen, Achtsamkeit als Türöffner zu sich selbst zu entdecken.“

Dass er nun seit April 2022 ein eigenes Team leitet, zeigt ihm, dass Achtsamkeit sich aus einer reinen Graswurzelbewegung heraus weiterentwickelt hat: „Es gibt mehr Kapazität und Aufmerksamkeit.“ Den Weg dorthin sieht Christoph in der Rückschau als Pionierarbeit: „Eine Organisation, die sehr auf Profit und Kapitalisierung gepolt ist, tut sich schwer, zutiefst menschliche Themen zu integrieren. Sie muss erkennen, dass hier Menschen mit Emotionen arbeiten und nicht nur Leistungsträger oder Ressourcen.“ Eine Motivation dazu sieht Christoph einerseits in dem Potenzial, das Achtsamkeit für die Verarbeitung von Stress und damit auch für Leistungssteigerung hat. Er sieht aber andererseits auch immer mehr Menschen, die den Mehrwert in einem neuen Umgang mit sich selbst und der Fähigkeit sehen, mit Veränderungen umzugehen. „Das ist mentale Agilität, Change-Agilität. Ich bin gewappnet für das, was auf mich zukommt.“ Christoph nimmt auch kritische Stimmen wahr, die Achtsamkeit als „Opium fürs Volk“ ansehen, das dafür sorgt, sich in widrigen Umständen besser zu fühlen. Denen entgegnet er: „Durch die einsetzende persönliche Entwicklung entsteht Bewegung. Das ist gerade für Nachhaltigkeit wichtig, denn hier sind die Unternehmen mit ihrer Marktmacht die größten Akteure – mehr noch als die Regierungen. Und dann ist es doch wunderbar, wenn wir es schaffen, Menschen zu mehr Bewusstheit im Umgang mit sich selbst und dem Umfeld einzuladen.“

Die Achtsamkeitsbewegung ist eine weltweite Initiative, die die Allianz-Einheiten in den unterschiedlichen Ländern näher zusammenbringt: „Jede:r kann mitmachen und das Angebot nutzen. Wir haben kontinuierlich Community-Building gemacht, Ambassadors gewonnen und Menschen zu SIY-Trainer:innen ausgebildet.“ Das Angebot hat bereits über 4000 Teilnehmende erreicht und erhält von ihnen eine sehr gute Bewertungen. Der Erfolg seiner Arbeit bemisst sich für Christoph daran, wie viel Akzeptanz und Teilnehmende er gewinnt, und an den Rückmeldungen: „Wir bieten zum Beispiel täglich zweimal eine Meditation an. Dadurch erreichen

wir pro Woche so um die vier- bis fünfhundert Touchpoints. Wir haben noch nie so viel positive Rückmeldungen bekommen von Menschen, die so dankbar für das sind, was wir tun.“

Für Christoph persönlich ist Nachhaltigkeit ein Herzensthema: „Was wird aus meinen Kindern, wie wird die Welt für sie sein? Wir machen als Familie all die Standardsachen, versuchen alles zu recyceln, achten auf Stromverbrauch. Mache ich genug? Diese Frage habe ich für mich noch nicht final beantwortet. Mein wesentlicher Beitrag ist die Achtsamkeit.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Achtsamkeit hilft, mit Stress und Veränderungen umzugehen, ist ein Beitrag zur Gesundheit und damit zur Nachhaltigkeit. Ich frage mich, was gerade wichtig ist, und vermeide Aktivismus.
- Um neue Themen in einer großen Organisation einzuführen, braucht es Unterstüter:innen und Budget, ebenso aber auch (Lang-)Mut und Engagement von Einzelnen.

So what? Botschaften

- **Tobias:** Neues gedeiht durch Reflexion, und die wird durch Achtsamkeit kultiviert.
- **Christoph:** Vertraue dir selbst und bringe den Mut auf, Dinge anzugehen.

Now what? Tipps

- **Tobias:** Ein Moment der Stille. Nur für eine Minute mal Pause machen, mitten im Alltag. Und nachspüren: Wie fühlt sich das an?

- **Christoph:** Richte dir ein Zeitfenster ein, am besten im Kalender, das du für dich selbst nutzt. Das können fünf Minuten pro Tag sein oder eine Stunde pro Woche, wie es am besten für dich passt. Nutze diese Zeit zum Innehalten: bewusstes Atmen, Musik hören, Schreiben oder Joggen. Damit lässt du Freundlichkeit zu dir selbst zu, und daraus entsteht Kraft. Das ist ein erster kleiner Schritt, und dann schauen wir, was passiert.

Lyssa: Was es um fünf vor zwölf zu tun gibt

Lyssa Adkins ist agile und professionelle Coachin, Moderatorin, Lehrerin und Inspiratorin. Im Jahr 2010 war sie Mitbegründerin des Agile Coaching Institute (ACI), das mehr als 10.000 Menschen zu agilen Coach:innen ausgebildet hat, und sie leitete es, bis es 2017 von Accenture übernommen wurde. Sie ist die Autorin des Buches „Coaching Agile Teams“, das auch Jahre nach seiner Veröffentlichung im Jahr 2010 noch immer zu den Top-Ten-Büchern im Bereich Agilität gehört. Dieses Buch war für mich einer der ersten Augenöffner, der mir half zu verstehen, was Coaching bedeutet. Es hat meine Neugierde geweckt und mich motiviert, mich als Coachin weiterzuentwickeln.

Ich lernte Lyssa auf dem Scrum Gathering in Dublin 2017 persönlich kennen. In ihrer Keynote erwähnte sie ihre Reise nach Peru mit ihrer Tochter und sprach über ihren Schock, als sie das Fortschreiten des Klimawandels bemerkte. Es war für mich das erste Mal, dass ich dieses Thema in einem agilen Kontext hörte. Grund genug für mich, sie um ein Gespräch zu bitten, und ich freue mich, dass sie ihre Gedanken mit mir geteilt hat.

Lyssa beschreibt unsere Situation als miteinander verknüpfte „wicked problems“ (verwickelte Probleme), für die es keine einfachen schwarz-weißen Antworten gebe. Das Tempo des Wandels nehme exponentiell zu, und wir könnten nicht davon ausgehen, dass es überhaupt noch Phasen der Stabilität zum „Ausruhen“ geben werde. „We have to work with change without freaking out – wir müssen mit Veränderung arbeiten, ohne auszurasten.“ Wir brauchen Informationen aus allen möglichen Quellen, nicht nur aus unserem Intellekt, sondern wir müssen unsere innere Weisheit und die unserer Gemeinschaft anzapfen, um „*den nächsten klugen Schritt*“ gehen zu können. Lyssa sieht Anzeichen dafür, dass die agile Community reif dafür ist, Agilität über Teams und Organisationen

hinaus auf den nächsten Level zu bringen: Immer mehr von uns beschäftigen sich mit Meditation, Hypnose und neuen Formen der Gruppenarbeit. Gerade in der COVID-Pandemie habe sich diese Entwicklung verstärkt, da wir gesund, ressourcenreich und resilient bleiben wollen.

Lyssas persönliche Reise zeigt einen wechselhaften Weg. Ihr Bewusstsein für Nachhaltigkeit wurde 2010 geweckt, als sie an einem Symposium mit dem Titel „Den Träumer erwecken, den Traum verändern“ teilnahm. Die Teilnehmenden wurden durch ein „Tal der Tränen“ geführt und mit dem Schaden konfrontiert, der durch die Überschreitung planetarischer Grenzen entstanden ist. Auf dieser Basis entstanden neue Ideen, was nun zu tun sei. Lyssas Idee: „Ich sah es als meine Aufgabe, eine Version dieses Programms für junge Erwachsene und Teenager zu entwickeln.“ Sie wirkte viele Jahre gemeinsam mit ihrer Tochter in einem Programm namens „Generation waking up“ mit. Dann aber trat ihr Agile Coaching Institute in den Vordergrund. „Ich bin aufgewacht und dann wieder eingeschlafen.“ Als sie 2017 das ACI verkaufte, war sie ein Jahr lang auf der Suche nach einer neuen Rolle – eine schwere Zeit. „All meine Praktiken, Meditation, Selbsthypnose, Qoya⁵⁰ hielten mich gerade so über Wasser.“ 2019 war ihr klar, was sie tun wollte: Menschen nützlich sein, die im Bereich der planetarischen Krise tätig sind, und dazu ihre Stimme einsetzen, die in unserer Gemeinschaft gehört wird. „Katastrophenschutzorganisationen haben großartige Methoden, um in einer chaotischen Ad-hoc-Umgebung zu arbeiten. Diese Umgebungen sind jedoch auch oft sehr unmenschlich und brennen die Menschen aus. Die Arbeit steht unter hohem Druck, aber sie muss einfach getan werden. Können wir mit unserem Wissen über gemeinschaftliche Arbeit, mit unserer multiplen Intelligenz etwas hinzufügen, das es ermöglicht, schnell, ad hoc *und* menschlich zu sein, und das alles zur gleichen Zeit?“ Lyssas Vision ist eine Erweiterung zu Wikipedia: „Agile for X“, „Agile for disaster recovery“, „Agile for Net Zero activism“.

Lyssa zeigt mir das [Gedicht eines Hopi-Ältesten](#), das eingerahmt

bei ihr an der Wand hängt. Wenn ich es lese, rieselt mir ein kalt-warmer Schauer über den Rücken.

Lyssa hat nicht viel Hoffnung, dass es uns noch gelingt, die schlimmsten Auswirkungen der planetaren Grenzüberschreitung zu vermeiden. „Ich glaube, dass es eine Zeit geben wird, in der wir mit der Trauer über das, was wir angerichtet haben, fertig werden müssen. Für mich ist es wichtig, meine eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, um meinen Kummer und meine Überforderung zu verarbeiten. Man kann anderen nicht geben, was man selbst nicht hat. Was mir Hoffnung gibt, sind die Menschen, meine Mitreisenden.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

Um miteinander verbundene „wicked problems“ zu lösen, brauchen wir alle uns zur Verfügung stehenden Quellen.

So what? Lyssas Botschaft

Das Beste, was wir in einer unbekannten Umgebung tun können, ist, den nächsten klugen Schritt zu gehen.

Now what? Lyssas Tipp

Schau dich in deinem Leben um: Was ist deine Rolle? Hast du die richtigen Beziehungen?

Marcus und Jan Markus: Agilist:innen, werdet zu Nachhaltigkeits-Held:innen!

Ich habe Dr. Marcus Hildebrandt und Jan Markus Kristen als Organisatoren des Agile Culture Camp⁵¹ kennengelernt, in dem Berater:innen und Coach:innen sich zu Nachhaltigkeitsthemen austauschen. Beide kommen aus der Organisations- und Führungs-kräfteentwicklung und bringen Einblicke mit, von denen wir Agi-list:innen einiges lernen können.

Sabine: Meine These ist, dass wir Agilist:innen unser Potenzial, das wir zur Bewältigung von Nachhaltigkeitsproblemen haben, nicht ausschöpfen. Wie sieht ihr das?

Jan Markus: Ich habe parallel Erfahrung in der systemischen Organisationsentwicklung und -beratung. Bei einem großen renommierten Ausbilder habe ich das Thema über anderthalb Jahre lang immer wieder geteasert und in kleine Veranstaltungen eingebracht. Es gibt eine Handvoll Interessierte, aber es wird noch nicht erkannt, dass das nicht nur *ein Megatrend ist für alle, die trainieren, beraten, coachen, sondern dass es einfach ein Erfordernis ist*. European Green Deal, bis 2045 klimaneutral werden in Deutschland, Klimaschutzgesetz – die Transformation steht schon längst in den Gesetzen, aber es kommt erstauñlicherweise noch nicht richtig an in den Beraterausbildungen. Auch in der agilen Ausbildung habe ich das Thema nirgendwo gefunden. Ich bin erstaunt über diese Trägheit gegenüber einem solchen Megatrend. Was ist mit der agilen Community los? Sie ist mit ihrer Kompetenz, die Haltung in den Mittelpunkt zu stellen, absolut qualifiziert. Jetzt gerade erlebe ich viele Kund:innen, die wegen der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive in Hektik sind. Aktuell sind 400 Unternehmen berichtspflichtig, und in Zukunft werden es 15.000 sein. Wir müssen zwar einige Implementierungen projektmäßig durchplanen, aber viel ist Trial-and-Error, wo wir in Experimenten,

in Prototypen vorgehen und schnell in Lernschleifen kommen müssen. Da sehe ich die Stärke von agilen Vorgehensweisen.

Markus: Ich habe selbst Leute zu Organisationsentwickler:innen ausgebildet. Es gibt dort, wie auch bei den Agilist:innen, ein Dogma: Wir übernehmen die Verantwortung für den Prozess, aber nicht für Lösungen und Inhalte. Eine Hidden Agenda ist No-Go für Prozessentwickler:innen oder -begleiter:innen. Jetzt geht es aber um nichts weniger als „die Welt zu retten“. Da kann man nicht mehr themenneutral einsteigen. Wir müssen mental einen Paradigmenwechsel vollziehen, inhaltliche Impulse setzen mit einer expliziten Agenda, das Unternehmen in Richtung Klimaneutralität oder Regenerative Leadership zu entwickeln. Das ist neu, und daran müssen sich die Leute sich erst gewöhnen.

Sabine: Wie seid ihr dazu gekommen, euch mit eurem Hintergrund als Organisationsentwickler mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen?

Jan Markus: Es gab nicht diesen einen Big Bang, sondern ein Erweckungserlebnis nach dem anderen. Eines davon war für mich ein Training, das ich für Führungskräfte in einem Unternehmen gegeben habe. Dieses Unternehmen hat eine sehr dezidierte und ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategie und auch einen entsprechend guten Nachhaltigkeitsbericht. Aber nur eine von zehn Führungskräften konnte diese Dinge, und nur wenige hatten irgendeine Idee, wie sie zu Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen könnten.

Außerdem gab es bei mir eine starke private Motivation. Meine Kinder sind jetzt 15 und 20 und bei Fridays for Future aktiv. Die haben mich zu Hause am Abendbrottisch gefragt: „Papa, du bist doch in der Wirtschaft. Wieso trägst du nicht dazu bei, dass sich die DAX-Konzerne verändern, die mit ihrem jetzigen aktiv CO₂-Ausstoß zu einer 5-Grad-Erwärmung führen würden?“ Da wollte ich Positionen beziehen und meine eigene Transformation angehen. Wie Obama gesagt hat: „Wir sind die Ersten, die die Auswirkungen spüren werden, und die Letzten, die daran noch drehen können.“

Markus: Ich habe als Physiker schon 1986 an einer multidiszi-

plinären Tagung zum Klimawandel teilgenommen. Da haben wir alle Daten, Zahlen und Fakten, die damals schon bekannt waren, kennengelernt. Das heißt, ich habe das Wissen schon ein halbes Leben lang gehabt, aber die emotionale Akzeptanz kam erst über Greta und Fridays for Future und meine eigenen Kinder. Das hat mich plötzlich sehr emotional berührt. Wie bei Jan Markus haben auch meine Kinder gesagt: „Hey, ihr habt den Karren in den Sand gesetzt, eure Wirtschaftswunder-Generation. Ihr habt uns ein Stück weit die Zukunft versaut.“ Ich bin sehr viel geflogen in meinem Leben, weltweit unterwegs gewesen. Wie kann ich diesen Schaden wiedergutmachen? Wie kann ich jetzt meine Kräfte, meine Kompetenz, meine Netzwerke global so einsetzen, dass ich noch in den Spiegel gucken kann? Sodass ich sagen kann: Ich habe, wenn auch verspätet, alles getan, was in meinen Kräften stand, um eine enkeltaugliche Zukunft zu entwickeln?

Sabine: Wie seid ihr es angegangen, mit diesen Gedanken an Kund:innen heranzutreten?

Jan Markus: Mein erster Schritt war, in meinen eigenen Transformationsprozess einzutreten: Ich habe auf meine eigene Geschäftstätigkeit und meinen CO₂-Footprint geguckt, mit dem Dreiklang messen, reduzieren, kompensieren. Anschließend bin ich daran gegangen, Maßnahmenpläne für mich festzulegen. Zum Beispiel habe ich Aufträge im Ausland oder im Süden von Deutschland nicht verlängert, sondern Neukundenakquise gemacht mit der Prämisse, dass ich entweder virtuell mit ihnen arbeite oder sie im Bahn-Radius von 2,5 Stunden sind. Das ist nun auch auf meiner Webseite zu sehen. Mir war außerdem klar, dass ich noch mehr Wissen brauchte. Ich wollte mich tiefer mit dem Thema beschäftigen, es nicht nur in mein bestehendes Angebot integrieren, sondern in die Nachhaltigkeitstransformation reingehen mit Coaching, Beratung und Training. Bei der Suche nach einem Ausbildungsinstitut bin ich auf das Terra Institute in Südtirol gestoßen.⁵² Dort gibt es Verständnis dafür, dass wir nicht nur inkrementelle Veränderung brauchen, sondern einen Systemwandel in Haltung und Ausrich-

tung. Nachdem ich deren einjährige Ausbildung absolviert habe, bin ich jetzt als Terra Certified Partner akkreditiert und damit dichter an die Community dort angedockt. Ich nehme an gemeinsam Aufträgen teil oder akquiriere selbst im Namen von Terra.

Marcus: Ich denke prinzipiell in Netzwerken. Auch bei mir ging es erst einmal darum, meine eigenen Hausaufgaben zu machen. Deswegen war mein erster Schritt der Versuch, über das Agile Manifest inspiriert eine Green-Consultants-Community zu gründen, eine Selbsthilfegruppe für Berater:innen, Moderator:innen, Coach:innen, die ihre eigenen Dienstleistungen klimafreundlich und nachhaltig anbieten wollen.⁵³ Gerade als Berater:innen haben wir eine Vorbildfunktion: erst mal die eigene Glaubwürdigkeit herzustellen, bevor wir zu Kund:innen gehen. Im zweiten Schritt habe ich dann auch die Ausbildung beim Terra Institute gemacht. Der entscheidende Punkt waren bei mir nicht die Inhalte, sondern die Frage: Wer macht die Weiterbildung dort? Kann ich darüber mein Netzwerk erweitern? Sind das Menschen, die ein ähnliches Mindset und ähnliche Werte haben wie ich? Community-Entwicklung ist eine meiner großen Stärken, deswegen habe ich diesen Aspekt in den Vordergrund gestellt. Über diese Ausbildung habe ich mein eigenes Netzwerk aufgebaut und das große Glück gehabt, Jan Markus und andere kennenzulernen. Ich verfolge nach wie vor die Strategie eines Kompetenznetzwerks, weil ich in kurzer Zeit gar nicht zum Experten in allen relevanten Themen werden kann. Aber ich brauche natürlich Fachwissen, um zumindest *First-Level-Support* zu sein. Das heißt, wenn eine Kund:in eine Frage hat, kann ich sie einordnen und entsprechend meinen Kompetenzen als ausgebildeter Nachhaltigkeitsberater selbst bearbeiten oder aus meinem Netzwerk jemanden finden, der sie professionell beantworten kann.

Jetzt geht es darum, meine Produktpalette zu überarbeiten und neue, eigene Produkte auf den Markt zu bringen in den Bereichen, in denen ich seit vielen Jahren unterwegs bin. Ich habe mich für die Großindustrie als zentralen Hebel entschieden. Mit meinem Prozessbegleitungs-Hintergrund habe ich Kund:innen bisher so gut

wie nie Themen vorgeschlagen. Jetzt bringe ich in allen Gesprächen das Thema Nachhaltigkeit ein, wenn ich irgendeine Chance sehe. Das hat mir auch geholfen, in kurzer Zeit sehr klar zu diesen Themen zu werden. Und ich bekomme Resonanz. Bei einem Unternehmen in der Automobilbranche, für das wir ein Training machen zum Thema virtuelle Zusammenarbeit und „The New Normal“, habe ich ganz vorsichtig gefragt, ob es okay wäre, wenn ich eine Folie zum Thema Nachhaltigkeit zeigen würde. Mein Gegenüber bekam große Augen und sagte: „Toll, Marcus, dass du das mal anschneidest. Du sprichst mir aus dem Herzen, aber ich habe mich das noch nie getraut.“

In unseren Gesprächen mit Kund:innen geht es um die äußeren Faktoren, die in Richtung Nachhaltigkeit zwingen und drängen, aber auch um innere Faktoren: Was sind unsere Werte? Was heißt eigentlich Verbundenheit mit der Natur? Und es geht darum, Wirtschaftssysteme und Strukturen zu verstehen. Was sind Alternativen zu den klassischen Paradigmen aus dem Wirtschaftskontext? Also **Doughnut-Ökonomie** oder **Gemeinwohl-Ökonomie**. Das sind die Eckpfeiler: *externe Faktoren, innere Haltung, und Wirtschaftssysteme*. Wir müssen positive Narrative in der Hand haben. Das klassische Change-Management weist Lücken auf, wenn es um Verhaltenswandel geht. Es reicht nicht, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Man muss sehr viel tiefer in die Psychologie der Menschen einsteigen.

Jan Markus: Ich habe eine diversifizierte Akquise-Strategie. Ich war auf LinkedIn sehr aktiv, habe meinen Profiltext umgestellt und Artikel geschrieben und zu Lunch-Veranstaltungen eingeladen, mit einer guten Teilnahme zwischen sechs und sechzig Leuten. Ich habe meine Homepage umgestellt und meine Vision dort abgebildet, auch wenn ich noch am Anfang war. Zusätzlich gibt es solche Aktivitäten wie eine Keynote auf der Tagung der International Coaching Federation oder einen Vortrag bei einer Tagung vom Lions Club. Aus dem Netzwerk, das dadurch entsteht, kommen jetzt die ersten Anfragen. Ich habe jetzt Aufträge, an denen ich

gemeinsam mit dem Terra Institute und meinem Netzwerk arbeite. Dieser Prozess hat zwei Jahre gedauert. Das hätte auch schneller gehen können, aber es war ja ein eigener Lernprozess. Es geht darum, seine Haltung zu verändern und sich zu entwickeln.

Sabine: Welches Wissen sollte man mitbringen, damit man von Kund:innen ernst genommen wird und mit ihnen ins Gespräch kommt?

Marcus: Für mich war ein Entscheidungskriterium, neue Aufträge nur von Firmen anzunehmen, die in meine Nachhaltigkeitsstrategie passen: Ich versuche die ganze Energietransformations-Wertschöpfungskette in meinem Portfolio zu haben. Für mich ist es wichtig, Fachwissen auf der Kundenseite zu haben, weil ich verstehen möchte: Welche Fragen müssen Hochspannungübertragungssysteme in Sachen Nachhaltigkeit beantworten? Welche Fragen müssen das Niederspannungsnetz in einer Stadt und der Energieversorger im Bereich Nachhaltigkeit beantworten? Auch wenn ich noch nicht die großen Antworten habe: Wer die Fragen und den Kontext nicht kennt, kann sein Fachwissen nicht einbringen. Es ist ein prinzipielles Kriterium für die komplementäre Beratung, dass ich den Kundenkontext verstehen und darin entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingebettet sein muss, nicht nur in ein individuelles Unternehmen. Das Denken in Wertschöpfungsketten und die Sicht auf eine Organisation als Ökosystem war eine weitere Veränderung für mich.

Jan Markus: Es gibt häufig diese Blockade: Ich muss erst noch mehr wissen, damit ich anfangen kann. Dabei ist Wissen genug da. Es geht nicht darum, Expert:in für eine neue Legislative zu werden, sondern darum, das Thema zu unterstützen, so dass es überhaupt bearbeitet wird. Es macht Spaß, die Ecken, wo man einsteigen kann, selbst zu entdecken. *Every job is a climate job.* Sobald man anfängt, sich für das Thema zu interessieren, baut man Wissen auf. Wenn ich auf Fragen stoße, für die es mehr Wissen braucht, hole ich mir Unterstützung.

Sabine: Ich bin euch sehr dankbar für dieses Gespräch. Ich habe viel gelernt von euch und eurem Blick aus einer anderen Richtung.

Marcus: Ich kann nur sagen: Schreib schnell, Sabine, dein Buch wird gebraucht.

Unser Gespräch fand am Vortag des russischen Angriffs auf die Ukraine statt. Ich möchte es daher um einen Gedanken von Marcus aus einem Post ergänzen: Ich bin tief davon überzeugt, dass das, was wir aktuell bei der Nachhaltigkeitstransformation vorantreiben, Friedensarbeit ist: weg vom fossilen Denken hin zu demokratiestärkender Nachhaltigkeit.

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Nachhaltigkeit ist der Megatrend für Beratung und Coaching in den nächsten Jahren.
- Paradigmenwechsel für Berater:innen und Coach:innen: nicht nur auf den Prozess schauen, sondern auch Inhalte einbringen.
- *Every job is a climate job.* Es gibt immer eine Gelegenheit, Nachhaltigkeit in ein Kundengespräch einzubringen.
- Glaubwürdigkeit beginnt bei der eigenen Nachhaltigkeitstransformation.
- Wir brauchen kein fundiertes Expertenwissen für Nachhaltigkeit, sondern ein Kompetenznetzwerk.

So What? Botschaften

- **Marcus:** Im Manifest für Agile Softwareentwicklung findet man grundlegende Antworten, wenn man es nachhaltig interpretiert: Menschen und Interaktionen in den Vordergrund stellen, auf Änderungen reagieren, in den Dialog mit der Kund:in gehen, ins Handeln kommen. Es ist alles da, man muss es nur machen.

- **Jan Markus:** Am Anfang steht eine Entscheidung: *Agilists, decide to be the heroes of climate change.* Ich glaube, dass in drei, vier Jahren das Thema Nachhaltigkeitstransformation das nächste große Thema sein wird, so wie jetzt agile Transformation. Es ist schlau und wichtig für die eigene finanzielle Nachhaltigkeit, auf dieses Thema zu setzen. Agilist:innen sind Complexity-Worker, und das ist das wesentliche Skillset für Nachhaltigkeitstransformation.

Now What? Tipps

- **Marcus:** Was mir sehr geholfen hat: ein lokales Nachhaltigkeitsprojekt zu unterstützen, zum Beispiel Citizens Forests. Da sieht man sofort Erfolge. *Tagtägliche inkrementelle Disruptionen*, die den Paradigmenwechsel einleiten.
- **Jan Markus:** Als kleinen Tipp habe ich noch die 2Zero-App.⁵⁴ Da gibt es Challenges, und es macht einfach Spaß, sich so mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Henrik: Mama und Papa werden es nicht richten

Henrik Kniberg ist ein Entwickler, Agile/Lean Coach und Startup-Gründer. Er ist bekannt für seine großartigen Videos über die „Spotify Engineering Culture“^{55 56} (oft fälschlicherweise als „Spotify Model“ bezeichnet) und „Agile Product Ownership in a Nutshell“⁵⁷. In einem ähnlichen Stil hat er auch das Video „Friendly Guide to Climate Change“ veröffentlicht.⁵⁸ Ich wurde auf seine klimabezogenen Aktivitäten aufmerksam, als er in einer Google-Gruppe für Scrum-Trainer vorschlug, unsere CO₂-Emissionen über GoClimate⁵⁹ – ein Unternehmen, das er mitbegründet hat – zu kompensieren, was ich dann auch tat. Seitdem hatte ich nichts mehr von Henrik gehört, und ich bin neugierig, seine Geschichte zu hören.

Sabine: Henrik, was bedeuten Agilität und Nachhaltigkeit für dich?

Henrik: Die Überschneidungen liegen auf einer prinzipiellen Ebene. In einem Unternehmen, das ein Produkt entwickelt, muss Nachhaltigkeit in den Prozess eingebaut werden, weil es sonst nur damit beschäftigt ist, seinen alten Müll aufzuräumen, und immer langsamer wird. Technische Schulden und das Ausbrennen von Teams stehen miteinander in Zusammenhang. Beides ist nicht nachhaltig und auch aus geschäftlicher Sicht nicht gut. Die andere Verbindung besteht darin, dass Agilität ein guter Ansatz für die Lösung komplexer Probleme ist. Der Klimawandel stellt ein komplexes Problem dar, also ist es eine gute Idee, agiles Denken auf diesen Problembereich anzuwenden.

Sabine: Bei Agilität geht es immer um schnelle Lieferung. Glaubst du, dass Agilität eine kurzfristige Sichtweise fördert?

Henrik: Dies ist eine grundlegende Frage der Führung. *Wenn die Führungskräfte eines Unternehmens das Langfristige für das Kurzfristige opfern, wird Agilität sie nicht daran hindern.* Agilität bietet eine Reihe von Werkzeugen, um dem entgegenzuwirken, aber

letztendlich kann jedes Werkzeug missbraucht werden.

Sabine: Wie können wir als agile Coach:innen Unternehmen bei Nachhaltigkeitsproblemen helfen?

Henrik: Zunächst einmal wollen sie das bekommen, was sie bestellt haben, nämlich im Zweifelsfall agiles Coaching und keine Nachhaltigkeitsberatung. Ich habe das Thema Nachhaltigkeit immer wieder erwähnt, zum Beispiel beim Mittagessen. Nach und nach fand ich Menschen, die meine Sorge um das Klima teilen. In einem Fall begann ich, einer Gruppe von Interessierten mein Wissen weiterzugeben und sie zu coachen, wie sie ihr Unternehmen beeinflussen könnten. Es stellte sich heraus, dass die Führungskräfte dieses Unternehmens das Thema bereits auf ihrer Agenda hatten. Ich bin mir nicht sicher, ob sie wirklich besorgt waren oder ob es sich um eine Art Greenwashing handelte, aber das ist auch egal. Nachhaltigkeit ist eine gute Sache, auch wenn es nur um Greenwashing geht. So erhielt diese Gruppe ein Mandat. Dies war eine Erfolgsgeschichte, die von unten nach oben begann. Ich habe sie nicht vorangetrieben, aber ich habe sie zunächst undercover als Katalysator unterstützt. Manchmal ist es besser, um Vergebung zu bitten als um Erlaubnis. Das Problem ist wichtig genug dafür.

Andere Beispiele, die ich oft erlebt habe, sind Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlassen wollen. Wenn sie sich an mich wenden, weil sie etwas tun wollen, das zur Nachhaltigkeit beiträgt, berate ich sie dabei, entweder ein Start-up zu gründen oder ein bestehendes Unternehmen zu finden, dem sie beitreten können.

Sabine: Wann hast du angefangen, dich für das Klima zu interessieren?

Henrik: Klima war lange Zeit nicht auf meinem Radar. Ich bin Programmierer und Musiker, und dann wurde ich neugierig darauf, wie Unternehmen gute Produkte entwickeln, und ich wurde ein agiler Coach. Es war für mich selbstverständlich, die Natur zu schützen. Dafür gibt es in Schweden ein großes Bewusstsein. Aber dann tauchte da ganz plötzlich eine Stimme in meinem Hinterkopf

auf. Zuerst habe ich diese Stimme kaum wahrgenommen – bis Trump Präsident wurde. Ich interessiere mich nicht sehr für Politik, und ich war wirklich überrascht, als er gewann. Es hat mich total deprimiert. Mir wurde klar, dass ich davon ausgegangen war, dass „Mama und Papa“ das Klimaproblem lösen würden, so wie sie das Problem mit der Ozonschicht gelöst hatten. Aber dieser neue Präsident würde nichts dergleichen tun, sondern die Lage sogar noch verschlimmern. In den Medien gab es viele Berichte, die sehr alarmierend klangen. Vielleicht war das alles übertrieben? Ich wollte die Fakten kennenlernen. Also beendete ich meine Coaching-Tätigkeit und begann, die Grundlagenforschung zu lesen, etwa 500 Seiten IPCC-Berichte. Ich musste feststellen: Die Medien hatten nicht übertrieben – es war sogar noch schlimmer. Das war ein großer Schock. Ich konnte meinen vier Kindern nicht mehr in die Augen sehen, weil ich das Gefühl hatte, dass wir ihnen das Klima ernsthaft vermasselt hatten.

Aber als Trainer habe ich gelernt, dass das Verständnis der Grundursache eines Problems ein wichtiger Teil der Lösung ist. Wir verstehen die Grundursache des Klimaproblems. Sie liegt in der Physik: Wir müssen aufhören, fossile Brennstoffe zu verbrennen. Wenn wir das tun, wird das Problem nicht kurzfristig gelöst, sondern langfristig verschwinden. Mir wurde klar, dass ich die ganze Zeit damit verbracht hatte, Unternehmen bei der Lösung komplexer Probleme zu helfen, aber dass ich nichts für das größte Problem der Welt getan hatte. Also wollte ich es zumindest versuchen.

Nachdem ich mich informiert und all diese Papiere gelesen hatte, versuchte ich als Nächstes, alle anderen zu informieren. Mir war aufgefallen, dass die Informationen über den Klimawandel in zwei Kategorien fallen: entweder Artikel im Internet, die sehr oberflächlich und oft sachlich falsch sind, und dann sehr gewichtige Forschungsarbeiten, die fast niemand liest. Also beschloss ich, ein Video zu machen, das zwischen diesen beiden Kategorien liegt. Es ist leicht zu konsumieren, unterhaltsam und farbenfroh, nicht zu lang (15 Minuten), aber auch sehr faktenbasiert. Ich wollte diese

Informationen so weit wie möglich verbreiten und hoffte, damit andere zu inspirieren, etwas zu tun.

Sabine: Wie wurde GoClimate ins Leben gerufen?

Henrik: Ich baute ein Netzwerk von Menschen um mich herum auf, die ebenfalls besorgt waren. Es ist eine große Erleichterung, wenn man gemeinsam etwas unternimmt. Einige dieser Leute hatten bereits mit der Arbeit an der Idee begonnen, aus der später GoClimate wurde. Auch hier wurde ich zum Katalysator, und wir beschlossen, aus dieser Idee heraus ein Unternehmen zu gründen.

Auch andere Unternehmen sind aus diesem Netzwerk hervorgegangen. Ein weiteres erfolgreiches Beispiel ist ClimateView, ein Versuch, Städte und Länder mit Hilfe agiler Techniken bei der Umsetzung ihrer Klimaziele zu unterstützen.⁶⁰ Mit einer Story Map* kannst du die Emissionsquellen analysieren und visualisieren. Man kann verschiedene Optionen wie die Elektrifizierung von Fahrzeugen, die Einführung einer CO₂-Steuer oder die Ausgabe von kostenlosen Fahrrädern im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das Klima und die Kosten vergleichen. Die Forschung dazu ist vorhanden; es geht darum, sie zu konsolidieren und iterativ zu einem Klimaplan zusammenzufassen. Es ist ein Instrument für politische Entscheidungsträger, um eine Klimaagenda auf systematische, flexible Weise umzusetzen. Transparenz und Vertrauen sind ebenfalls Teil davon. Die Teams, die an der Klimaagenda arbeiten, können selbst entscheiden, wie sie die Arbeit erledigen wollen. Wenn eine Stadt herausfindet, dass die Elektrifizierung ihres Fuhrparks viel effektiver ist als die Verteilung von kostenlosen Fahrrädern, kann sie dies in ein Klima-Wiki aufnehmen, damit andere Städte davon lernen können. Es gibt keinen Wettbewerb – alle arbeiten Seite an Seite.

Sabine: Bist du danach zu deinem Job als agiler Coach zurückgekehrt?

*Story Mapping ist eine Visualisierungsmethode, ausgehend von der Problemstellung der Benutzer:in Anforderungen übersichtlich darzustellen und herunterzubrechen.

Henrik: Es gab eine interessante persönliche Wende. Ich wurde kontaktiert, um Mojang, den Hersteller des Videospiels Minecraft, zu coachen. Ich war schon immer ein Fan dieses Unternehmens und dieses Spiels. Nachdem ich drei Jahre lang mit dem agilen Coaching pausiert hatte, konnte ich nicht widerstehen, zu Mojang zu gehen. Ich wurde hineingesogen, und mit der Zeit kam ich dem Design- und Entwicklungsteam immer näher. Schließlich wurde ich Entwickler und Designer im Minecraft-Team. Das ist es, was mich morgens aufstehen lässt. Ich steckte in einem Dilemma. Da war zum einen das, was ich meinte, tun zu *sollen*, nämlich die Klimageschichten, und zum anderen das, was ich tun *wollte*, nämlich dieses Spiel entwickeln. Schließlich habe ich mich für das entschieden, was ich tun *wollte*. Ich werde weiterhin die Leute unterstützen, die am Klima arbeiten, aber ich werde es nicht mehr selbst tun.

Was für mich schwer zu bewältigen ist: ein Problem zu lösen, für das es keine kurze Feedbackschleife gibt. Wir haben 100 Millionen aktive Spieler:innen bei Minecraft, und wenn wir eine neue Funktion einführen, sind sie alle glücklich. Mit dem Klima ist das schwierig; man braucht eine besondere Art von Antrieb, um nicht an Energie zu verlieren, und die konnte ich nicht mehr aufbringen. Mit GoClimate können wir zählen, wie viele Tonnen an Treibhausgasen wir reduziert haben. Das ist großartig, aber um mich herum gibt es keine sichtbaren Auswirkungen. Es gibt immer noch Waldbrände in Kalifornien und steigende Meeresspiegel. Ich bin wirklich beeindruckt von den Menschen, die diesen Antrieb jeden Tag aufbringen, und davon gibt es eine Menge.

Der Kampf gegen den Klimawandel liegt mir immer noch sehr am Herzen. Ich weiß, dass ich etwas bewirkt habe. GoClimate macht sich großartig, und es ist schön zu sehen, dass sie nicht von mir abhängig sind. *Wenn du glaubst, dass du etwas bewirken kannst, dann tue es. Das heißt aber nicht, dass du dein Leben damit verbringen musst.*

Sabine: Du hast erwähnt, dass du sehr niedergeschlagen warst, als

dir die Schwere des Problems bewusst wurde. Wie hat sich das geändert?

Henrik: Ich durchlief einen Trauerzyklus: Verleugnung, Schock, Depression, Wut. Ich verbrachte mein ganzes Leben in der Verleugnung und etwa zwei Wochen in der Depression und Wut, dann kam es für ein paar Jahre zum Handeln, kombiniert mit einem gewissen Maß an Akzeptanz. Wir sind wirklich in Schwierigkeiten, die Dinge werden für lange Zeit noch schlimmer werden, und das müssen wir akzeptieren. Wir können es nicht aufhalten, aber wir können es verlangsamen, und es gibt eine Menge guter Dinge. Auch kleine Taten zählen.

Sabine: Was sind deine Pläne für die Zukunft?

Henrik: Ich hatte nie einen langfristigen Plan. Lange Zeit interessierte ich mich für agile und organisatorische Dinge, dann wechselte ich für ein paar Jahre zu Klimathemen, und jetzt bin ich wieder zu agilen Dingen zurückgekehrt, aber mehr in Richtung Entwicklung und Design. Bei Minecraft ist ein Designer auch ein Coder, und das gefällt mir sehr, denn Coden macht Spaß. Und ich kann das, was ich predige, auch in die Praxis umsetzen, zum Beispiel jede Woche liefern.

Sabine: Dabei wünsche ich dir alles Gute und viel Spaß!

Kleine Schritte

What? Quintessenz

- Man kann seine Rolle als agile Coach:in nutzen, um Gespräche über Nachhaltigkeit zu beginnen und Gruppen mit ähnlichen Anliegen zu unterstützen.
- Es ist wichtig, sich Wissen über die Fakten anzueignen.

- Wenn einem etwas wirklich wichtig ist, sollte man sich damit auseinandersetzen, auch wenn das bedeutet, dass man pausiert oder seinen Job wechselt.
- Wenn man etwas bewegen will, muss man nicht sein Leben damit verbringen. Wenn Programmieren das ist, was dir Energie gibt, dann tu es.

So what? Henricks Botschaft

Dein Einflussbereich ist viel größer, als dir vielleicht bewusst ist. Du musst dir nicht sicher sein, dass das, was du vorhast, auch funktioniert. Wenn es nicht funktioniert, kannst du etwas anderes machen.

Now what? Henricks Tipp

Triff dich mit Gleichgesinnten in deinem Umfeld. Stellt euch die Frage: „Was können wir tun?“ und akzeptiert kein „Nichts“ als Antwort.

Matthias: Agilität „unverpackt“ eingesetzt

Matthias Gotz ist ein New-Work-Strategieberater für die metafinanz, eine Unternehmens- und IT-Beratung und Tochter der Allianz. Ich kenne ihn aus meiner Zeit als agile Coachin bei der Allianz. „Neu entdeckt“ habe ich ihn durch seine Posts zur Gründung eines „Unverpackt“-Ladens in Unterföhring, der dann auch einer der Anlässe ist für unser Gespräch.

Zunächst berichtet Matthias mir von seiner aktuellen beruflichen Tätigkeit und kommt damit direkt auf den Zusammenhang zwischen Agilität und Nachhaltigkeit zu sprechen. Agilität ist für ihn eine Haltung, mit der wir flexibel reagieren und in einer komplexen Umwelt wirksam werden können. „Das, was wir tun, sollte immer in einer guten Balance sein, sodass es den Menschen dem Planeten zugutekommt und auch ökonomisch funktioniert. Sonst kannst du es nicht nachhaltig am Leben halten.“

Im privaten Bereich hat sich das Thema Nachhaltigkeit für Matthias dadurch verstärkt, dass Corona ihn „in seine vier Wände gezwungen“ und ihm damit einen Reflexionsraum eröffnet hat. Er wollte sich gesünder ernähren, Lebensmittel aus der Region nutzen und Abfall vermeiden. Und siehe da, als er seit Langem mal wieder in das Gemeindeblatt schaute, erfuhr er von einer Initiative, die einen „Unverpackt“-Laden in seiner Gemeinde Unterföhring gründen wollte. Kurzentschlossen ging er zu einer Informationsveranstaltung und fand heraus, dass es außer einer ersten Idee noch keinen Plan für die Umsetzung gab. „Da habe ich Feuer gefangen.“ Es entstand die Idee, eine Genossenschaft zu gründen. Er ist ähnlich vorgegangen, wie er es auch in seiner täglichen Arbeit tut: persönliche Begegnung ermöglichen (was Corona zu der Zeit gerade noch erlaubte), Workshops abhalten, eine Vision entwickeln. Der Laden sollte auch ein Café als Raum für Begegnungen und Bildungsworkshops enthalten. 50-60 Freiwillige wollten

sich aktiv in die Umsetzung der Idee einbringen. Dabei wurden weitere agile Prinzipien angewandt: Arbeit in selbstorganisierten, cross-funktionalen Teams, die von Finanzen über Personal bis zur Ladeneinrichtung und zur Gastronomie alles abdecken konnten. In monatlichen Etappenplanungen wurden die Ziele abgestimmt, und am Ende wurde eine Retrospektive durchgeführt. Und der Laden läuft!

Matthias erinnert sich, dass es schwierig war, ein ökonomisches Konzept mit einem Freiwilligen-Netzwerk umzusetzen, bei dem man niemanden langfristig einplanen kann. „Wie kannst du die Energie in so einem Umfeld hochhalten, ohne dabei zu viel Einfluss zu nehmen? Das ist eine Führungsaufgabe.“ Die neu gegründete Genossenschaft brauchte einen Vorstand und Aufsichtsräte. „Es war eine Herausforderung, die Balance zu finden zwischen formalen Strukturen, in denen Vorstände Entscheidungen treffen, und einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe, bei der Arbeitsgruppen selbst entscheiden.“

Mittlerweile gibt es 280 Genoss:innen, die Anteile am Laden halten und damit bei zentralen Entscheidungen mit abstimmen können. „Welche Sandwiches wir anbieten, muss nicht die Genossenschaft entscheiden; das macht die Arbeitsgruppe Gastronomie. Aber eine Grundsatzentscheidung wie die Frage, ob wir nur vegane Sachen anbieten wollen oder auch Fleisch, wird von der gesamten Genossenschaft getroffen.“

Matthias sieht einen agilen und systemischen Hintergrund bei der kontextgerechten Organisation von Arbeit als entscheidenden Schlüsselfaktor. „Ohne das hätten wir es nicht geschafft.“

Kleine Schritte

What? Quintessenz

Agile Prinzipien wie Selbstorganisation und Crossfunktionalität funktionieren auch in der Arbeit mit Freiwilligen-Initiativen. Eine inspirierende Vision und regelmäßige Retrospektiven helfen dabei.

So What? Matthias' Botschaft

Agilität und Nachhaltigkeit sind grundlegende Bestandteile unseres Wirkens, die ich im Alltag immer als Leitkriterien im Hinterkopf haben sollte. Agilität als Mittel zum Zweck, um Wirksamkeit für einen bestimmten Kontext zu erreichen, nicht als Selbstzweck.

Now What? Matthias' Tipp

Nachhaltiger zu leben heißt nicht, von jetzt auf gleich sein Leben radikal zu verändern, sondern sich Schritt für Schritt durch kleine Maßnahmen bewusst immer mehr anzupassen.

Gabriel: Neue Chancen in Zeiten des Umbruchs

Gabriel Fehrenbach ist agiler Coach, Organisationsentwickler, Facilitator. Vor allem aber hat er ein großes Ziel: den ökologischen Wandel zu organisieren. „Wir wissen vielleicht, wohin wir in der Krise wollen, aber nicht, wie wir dorthin kommen“. Auf seine Erfahrung als Facilitator bauend schafft er „Räume des Wandels“, um Gesellschaft in Verbundenheit mit der Natur zu ermöglichen. Ich lerne seine Denkweise auf einem Workshop der Konferenz „Agile World“ kennen. Er trägt den Titel „Mündige Bürger:innen, mündige Mitarbeiter:innen. Wie Agilität Unternehmen nachhaltig machen kann“ und beschäftigt mich so, dass ich mich freue, mit Gabriel ein anschließendes Gespräch führen zu können.

Sabine: Was bedeutet Nachhaltigkeit für dich?

Gabriel: Der Begriff ist irrig, ebenso wie Umwelt- oder Klimaschutz. Auf ihre Weise sind sie alle drei tief verankert in den Denk- und Handlungsmustern, die uns in die Krise geführt haben. Bei Nachhaltigkeit ist es die stark wirtschaftliche Prägung und die Vorstellung, Natur als Ressource zu betrachten. Umweltschutz schreibt die Trennung von Natur und Mensch weiter, während Klimaschutz davon ausgeht, wir könnten die Natur kontrollieren. Dabei zeigt die Klimaerwärmung gerade das Gegenteil. Die Klimadynamik ist komplex und eng in alle anderen Erddynamiken eingebunden. Wir werden nie in der Lage sein, sie nur annähernd zu verstehen, glauben aber, das mit unseren Modellen zu können, und setzen Dinge in Gang, deren Folgen wir nicht abschätzen können. Wir sollten die Begriffe, mit denen wir arbeiten, hinterfragen. Jeder Begriff bringt Vorstellungen mit, wie wir zu handeln haben und wie nicht.

Sabine: Welche Begriffe leiten dich?

Gabriel: Zwei sind es: *Regenerieren* und *Resilienz*. Die Klimaerwä-

mung ist irreversibel und weit fortgeschritten. Als Folge werden wir tiefgreifende Umbrüche erleben. Unser gesellschaftliches System ist zu starr, um sich darauf einzustellen. Nun geht es darum, unsere Gesellschaft resilient zu machen und zugleich die Ökosysteme zu regenerieren. Damit ein System resilient wird und mit starken Umbrüchen umgehen kann, die die eigenen Strukturen bedrohen, braucht es *Vielfalt*. Ökologisch betrachtet: Je mehr Artenvielfalt in der Natur vorhanden ist, desto größer die Chance, dass ein Ökosystem sich weiterentwickelt und anpasst statt degeneriert. Dieses Prinzip der Vielfalt müssten wir auch auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft anwenden: Wir brauchen viele individuelle Ansätze, die auf die jeweiligen Gegebenheiten antworten. Stattdessen verwenden wir weltweit vorherrschende Modelle, zum Beispiel die auf unendliches Wachstum ausgerichtete Wirtschaft, die Lockdown-Maßnahmen in der Corona-Pandemie und die industrialisierte Landwirtschaft mit Monokulturen und extrem hohem Wasserbedarf. Chance für mehr Vielfalt schlummert in Modellen, die zu den lokalen Gegebenheiten einer Region, einer Familie oder einer Firma passen. Anstatt internationale Wirtschafts- und Handelsstrukturen wie Lieferketten mit ihren energieintensiven Transportwegen aufrechtzuerhalten, sollten sich Regionen selbstständiger um ihre Versorgung kümmern. Zu guter Letzt bezieht sich „Regenerieren“ nicht nur auf Systeme, sondern auch auf jede:n Einzelne:n von uns.

Sabine: Was unterscheidet deine Arbeit von der anderer?

Gabriel: Die notwendigen Veränderungen entstehen von allein, wenn Menschen erkennen, in welcher Situation sie sich befinden, was kommen kann und welche enormen Handlungsmöglichkeiten sie tatsächlich haben. Zeiten des Umbruchs sind Zeiten einer großen Chance: Welche Welt wollen wir gestalten? Ich befähige Menschen, ihre individuelle Arbeit mit dem großen Ganzen zu verbinden und so viel wirksamer zu werden. Für mich heißt das: Klarheit schaffen über das, was kommt, Raum schaffen für das Neue, das entstehen will, und Verbindung schaffen zwischen Gruppen und Menschen, die bislang wenig gemein haben. Zentral für

diese Arbeit ist Vertrauen, das in der direkten Begegnung entsteht.

Sabine: Wie fließt diese Denkweise in deine Arbeit als agiler Coach ein?

Gabriel: Das Prinzip der Befähigung leitet mich auch in meiner Arbeit mit Unternehmen: einer Organisation Klarheit verschaffen und ihr die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln. Agiles Vorgehen kann bei diesem Prozess helfen, wenn man sich auf die Grundannahmen besinnt. Wer stur versucht, Methoden oder Frameworks anzuwenden, beschneidet das Potenzial der Beteiligten. Das gleiche gilt, wenn wir Agilität als moralische Richtschnur verwenden und Menschen ein „Mindset“ verordnen. Selbstbefähigung und Selbstwirksamkeit sind für mich zentral, und das heißt auch, die eigenen Werte zu erkunden und nach ihnen zu handeln. Der Glaube, dass Technik alle Probleme löst, ist für mich ebenfalls ein Irrweg. Viele Technologien befähigen Menschen nicht zum kreativen, mutigen Handeln und zu eigenständigen Ideen.

Sabine: Persönliche Entwicklung ist ein wichtiges Thema für dich. Kannst du darauf genauer eingehen?

Gabriel: Ob in Politik, Wirtschaft, Schule oder Wissenschaft, überall handeln wir nach Prinzipien, die die Natur zerstören, die uns Menschen zerstören. Es braucht innere Reife, um diese Prinzipien zu erkennen, sich davon zu lösen und neue Wege einzuschlagen. Nach Erkenntnissen der *Entwicklungspsychologie* aus Arbeiten von Robert Kegan oder Gordon Neufeld durchlaufen wir Menschen eine Reihe von Entwicklungsstufen, auf denen aufbauend wir ein Weltmodell entwickeln und gewisse Kompetenzen in der Wahrnehmung und im Umgang mit der Welt erlangen. Besonders die Transformation vom (nach Kegan) „socialized mind“ zum „self-authorized mind“ ist entscheidend. „Socialized“ bedeutet: Ich orientiere mich an äußeren Erwartungen und den Modellen und Vorstellungen meiner Umwelt, ohne sie zu hinterfragen. Mit einem „self-authorized mind“ trete ich mit meinem Selbst in Verbindung und kläre, was meine eigenen Werte und Vorstellungen sind, wohin

ich eigentlich will. Ich werde unabhängig von meiner Umwelt. Erst diese Unabhängigkeit erlaubt mir wirklich, mein Umfeld, meine Gesellschaft tiefgreifend zu verändern.

Der Übergang von einer Stufe zu nächsten wird häufig durch innere Konflikte hervorgerufen. „Ich mache Erfahrungen, die ich nicht mit meinen Vorstellungen von der Welt in Einklang bringen kann. Dann habe ich mehrere Möglichkeiten: Ich kann diese inneren Konflikte unterdrücken. Ich kann meine Umwelt manipulieren, damit die Konflikte nicht mehr auftreten. Oder aber ich erkenne, dass ich mein inneres Weltbild verändern muss. Damit Menschen sich für die dritte Variante entscheiden, brauchen sie Vertrauen und Akzeptanz, brauchen sie geschützte Räume, in denen sie reflektieren können. In meiner Arbeit und durch sie gestalte ich solche Räume. Sie sind eine *Einladung*, denn ich weiß, dass nicht alle Menschen in ihre nächste Entwicklungsphase eintreten wollen oder können. Es ist nicht meine Aufgabe, die Leute dahin zu schieben, sondern sie wahrzunehmen und anzunehmen, wo sie gerade stehen. Wir alle sind lernende, nach Entwicklung strebende Wesen.“

Für Veränderungsprozesse sind vertrauensvolle Bindungen ein zentrales Element – wie auch die Erkenntnis, dass wir in einen größeren Zusammenhang eingebunden sind. Wir haben Zugang zu diesem Zusammenhang, können ihn aber nicht in Gänze erfassen. Das schafft Demut und die Bereitschaft, sich von *dieser übergeordneten Dimension begleiten und führen zu lassen*. Das ist der Kern jeglicher spirituellen Praxis: mich selbst zu erkennen und mich dem zu öffnen, in das wir alle eingebunden sind. Wenn wir uns selbst begegnen, begegnen wir vor allem unserer eigenen Angst. *Gelingt es uns, diese Angst zu überwinden, dann werden wir innerlich frei*. Und je freier wir im Inneren sind, desto wirksamer sind wir im Außen. Dann brauchen wir nicht mehr die Angst als Motivator.

Sabine: Wie siehst du die Zukunft? Was gibt dir Hoffnung?

Gabriel: Ich empfinde unsere Situation nicht als bedrohlich. Für mich ist sie *eine große Einladung zum Handeln, zum Gestalten*,

dazu, eine wirklich gerechte und demokratische Gesellschaft zu schaffen. Die Umbrüche, durch die wir gerade gehen, werden schwierig und auch schmerzvoll sein. Aber sie schaffen vor allem eins: einen unermesslichen Freiraum, Gesellschaft und Leben mit, in und als Natur zu verwirklichen. Ich bin sehr dankbar, in dieser Zeit leben zu dürfen.

Kleine Schritte

What? Einblicke

- Nachhaltigkeit hat mit Stabilität und Kontrolle zu tun. Für Regeneration brauchen wir Vielfalt und Fülle.
- Regionale „Inseln“ können eher als globale Strukturen Gegebenheiten berücksichtigen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.
- Agile Methoden dürfen nicht zu einer Beschneidung der Selbstständigkeit führen.
- Wenn ich äußere Umstände verändern will, brauche ich die Fähigkeit, sie zu hinterfragen und mich unabhängig von ihnen zu machen. Das erfordert innere Reife, eine Orientierung an den eigenen Werten und Überwindung der eigenen Angst.
- Die Entwicklung eines neuen inneren Weltbildes führt häufig durch innere Konflikte und erfordert geschützte Räume zum Reflektieren.
- Durch spirituelle Öffnung kann ich Zugang zu einem großen Zusammenhang finden und mich von ihm führen lassen.

So what? Gabriels Botschaft

Eine Botschaft will Gabriel nicht formulieren: „Das ist das alte Denken von denen, die wissen, und denen, die nicht wissen.“ Stattdessen erzählt er, was für ihn wichtig ist. „Mir tagtäglich selbst zu begegnen. Sich die Frage zu stellen: ‚Wozu bin ich auf der

Welt?“ scheint auf den ersten Blick riesengroß. Im Kern ist sie sehr praktisch. Wenn ich merke, dass ich mich gerade nicht wohlfühle, gehe ich nicht einfach darüber hinweg, sondern gebe mir den Raum, dem nachzugehen und daraus zu lernen. *Ich folge meiner Intuition, ganz pragmatisch.*“

Now What? Gabriels Tipp

Keine Ratschläge, sondern Fragen zur Begegnung mit dir selbst:

- Was treibt dich an?
- Welche Emotionen und Erfahrungen nimmst du wahr, die dein Handeln bestimmen?
- Welche Glaubenssätze blockieren dich?

III. Now what? Geh auf die Reise!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

5. Psychische Ressourcen mobilisieren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

5.1 Bewusstsein und Spiritualität, nüchtern betrachtet

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Zeitenwende zu einer neuen Zivilisation?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Spiritualität und Wissenschaft: Gegenpole oder Ergänzung?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Quantensprung: Vom Ego zum Öko

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Reise nach Peru: Von anderen Kulturen lernen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ein guter Vorfahre sein

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

5.2 Gefühle, intelligent eingesetzt

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Search Inside Yourself: Meine Reise zu mir

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Emotionale Wesen, die manchmal denken

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Verletzlichkeit als Stärke

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Schmerz und Dankbarkeit: Zwei Helfer in schweren Zeiten

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Schmerz

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Dankbarkeit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/leine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/leine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

5.3 Hoffnung: Kopf aus dem Sand!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/leine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

I have a dream

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/leine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Jane und Greta: Hoffnung und Wut

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/leine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

SCARF-Modell: Das Gehirn belohnen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

6. Ins Handeln kommen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

6.1 Von Beruf und Berufung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kathedraldenken: Die Vision vor Augen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Job Crafting: Ziele in Einklang bringen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

So passt's! Meine Purpose-Story

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

6.2 Der Responsibility Process: Freiheit statt Verpflichtung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

6.3 Priorisierung und Planung ohne Stress

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Der Sweet Spot: Unser Gehirn im Flow

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/klleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

grosse-wirkung-canditt.

Persönliche Planung mit Scrum und Kanban

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Personal Agility

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Personal Kanban

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

6.4 Verhalten und Gewohnheiten ändern

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

grosse-wirkung-canditt.

Williger Geist, schwaches Fleisch

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Tiny Habits: Mach's dir leichter

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Erfolge feiern: Ein Schuss Dopamin fürs Hirn

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Aufstehen, Krone richten, weitergehen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

7. Gemeinsam sind wir stark

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

7.1 Von der eigenen Haustür in die Öffentlichkeit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

7.2 Mit Empathie Beziehungen gestalten

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Das Gehirn spiegelt Gefühle

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Gegensätze überwinden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

7.3 Über Nachhaltigkeit sprechen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Raus aus der Schweigespirale

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ziele attraktiv machen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Den richtigen Ton treffen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Vernetzung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

7.4 Veränderungen anführen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Führen ohne Macht: Selbstorganisation ermöglichen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Führen nach der Logik des Lebens

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Die eigene Absicht klarmachen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Quiet Leadership: Das Denken verbessern

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Entscheidungen gemeinsam treffen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Kleine Schritte

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ende?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Anhang

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Manifest für Agile Softwareentwicklung⁶¹

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Scrum kurz und knapp

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Die Weisheit des Hopi

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Werkzeuge zur Sinnfindung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Formuliere deinen Purpose!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Finde deine Werte!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Ikigai: Wofür stehst du morgens auf?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/kleine-schritte-grosse-wirkung-canditt>.

Anmerkungen

Anfang

1 Scrum Guides Download: <https://scrumguides.org/download.html>

1. Von der Softwareentwicklung zu nachhaltigen Systemen

2 Darrell Rigby, Jeff Sutherland, Hirotaka Takeuchi: The Secret History of Agile Innovation, Harvard Business Review, 2016, <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>

3 Jim Highsmith: History: The Agile Manifesto 2001, <https://agilemanifesto.org/history.html>

4 Glossary Business Agility, Agile Alliance, [https://www.agilealliance.org/glossary/business-agility/#q=~\(infinite~false~filters~\(postType~\(~post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video\)~tags~\(~'business*20agility\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/business-agility/#q=~(infinite~false~filters~(postType~(~post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video)~tags~(~'business*20agility)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1))

5 Steve Denning: Understanding The Agile Mindset, Forbes, 2019, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset/?sh=c9f86f05c17f>

6 Jim Highsmith: History: The Agile Manifesto 2001, <https://agilemanifesto.org/history.html>

7 Skifahren – Wintersport mit Folgen, WWF, 2013, <https://www.wwf.de/aktiv-werden/tipps-fuer-den-alltag/umweltvertraeglich-reisen/skifahren-wintersport-mit-folgen/>

- 8 Amazonas nähert sich Kippunkt, tagesschau, 7.3.2022, <https://www.tagesschau.de/ausland/amazonas-klimawandel-101.html>
- 9 Nachhaltigkeit, Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>
- 10 Earth Overshoot Day, <https://www.overshootday.org/>
- 11 Aus einem persönlichen Gespräch mit Jutta Gräfensteiner, Director Sustainability bei CISCO
- 12 Die Grenzen des Wachstums, Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Grenzen_des_Wachstums
- 13 Brundtland-Bericht, Lexikon der Nachhaltigkeit, https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm
- 14 Drei-Säulen-Modell (Nachhaltigkeit), Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_\(Nachhaltigkeit\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_(Nachhaltigkeit))
- 15 Sustainable Development Goals der UN, <https://www.bmz.de/de/agenda-2030,Bild@UN:https://sdgs.un.org/goals>
- 16 Definition Nachhaltigkeit, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeit-41203>
- 17 Sustainable Development Goals, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sustainable-development-goals-123494>
- 18 Die Bundesregierung, Ein Kompass für die Zukunft – Nachhaltigkeitstrategie neu aufgelegt, August 2021, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nachhaltigkeitsstrategie-2021-1873560>

- 19 Peter Carstens, Klimaschutz: "Es bringt nichts, wenn wir Deutsche etwas tun!" – Darum ist die Stammtischparole falsch, GEO, 24.9.2019, <https://www.geo.de/natur/nachhaltigkeit/21979-rtkl-klimaschutz-es-bringt-nichts-wenn-wir-deutsche-etwas-tun-darum-ist>
- 20 European Commission, EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research, <https://edgar.jrc.ec.europa.eu/>
- 21 Präambel der Erd-Charta, <https://erdcharta.de/die-erd-charta/der-text-der-erd-charta/praeambel/>
- 22 Maja Göpel, Unsere Welt neu denken: Eine Einladung, Ullstein, 2020, S. 105 (Kindle-Version)
- 23 Nachhaltigkeit meets Glücksforschung, Happiness meets Life, 1.9.2021, <https://happinessmeetslife.com/happyscience/positivepsychologie/nachhaltigkeit-meets-gluecksforschung/>
- 24 Niko Paech: ALL YOU NEED IS LESS – Anmerkungen zur Postwachstumsökonomie, YouTube, 26.1.2020, https://www.youtube.com/watch?v=qRhaX6_JebM
- 25 Christian Schmidkonz, Nachhaltigkeit ist passé – die Zukunft gehört regenerativen Unternehmen, Munich Business School insights, 26.1.2022, <https://www.munich-business-school.de/insights/2022/nachhaltigkeit-ist-passe-die-zukunft-gehoert-regenerativen-unternehmen/>
- 26 Wolfgang & Joshi, Ecosia-Blogartikel, <https://de.blog.ecosia.org/co2-neutral-ist-nicht-genug/>
- 27 Jutta Eckstein, John Buck, Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption, <http://leanpub.com/bossanova>, 2014

- 28 Jutta Eckstein, Claudia de O. Melo, Sustainability: Delivering Agility's Promise, in Coral Calero et al. (Herausgeber): Software Sustainability, Springer, 2021
- 29 Otto C. Scharmer: Theory U: Learning from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler Publishers, 2016 (Kindle-Version)
- 30 Lent, Jeremy: The Web of Meaning, Profile Books, 2021, S. 227
- 31 Jutta Eckstein, John Buck: Unternehmensweite Agilität: Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien von Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und Soziokratie fit für die Zukunft machen, Vahlen, 2020
- 32 Steve Holyer, Jutta Eckstein: How Agile Can Make a Difference for Climate Action and Sustainability, Agile Alliance, <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/how-agile-can-make-a-difference-for-climate-action-and-sustainability/>
- 33 Jutta Eckstein: Leveraging the Agile Manifesto for More Sustainability, infoq, 13.8.2021, <https://www.infoq.com/articles/agile-manifesto-sustainability/>
- 34 Claudia Melo, Jutta Eckstein: What's the Impact of the Agile Manifesto on our Carbon Footprint?, slideshare, 21.7.2021, <https://www.slideshare.net/JuttaEckstein/whats-the-impact-of-the-agile-manifesto-on-our-carbon-footprint>
- 35 Continuous Improvement and Agile Assessment platform, Comparative Agility, <https://www.comparativeagility.com/capabilities/agile-sustainability-assessment>
- 36 Compensaid – fly CO₂-neutral, <https://lufthansa.compensaid.com/de/projects/sustainable-aviation-fuel>

- 37 GoClimate, einst von Henrik als Startup gegründet, <https://www.goclimate.com/de>
- 38 atmosfair, <https://www.atmosfair.de/de/>
- 39 Green Software Foundation, <https://greensoftware.foundation/>
- 40 Green Software Writers, Green Software Foundation, <https://greensoftware.foundation/projects/writers>
- 41 Software Carbon Intensity (SCI) Specification, Green Software Foundation, <https://greensoftware.foundation/projects/software-carbon-intensity-sci-specification>
- 42 Carbon dioxide removal, Microsoft CSR, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/carbon-removal-program>
- 43 Microsoft Emissions Impact Dashboard, https://www.microsoft.com/en-gb/sustainability/emissions-impact-dashboard?activetab=pivot_2%3aprimaryr12
- 44 Sleeping tabs in Microsoft Edge: Save even more resources with recent updates, Microsoft Edge Blog, 7.4.2022, <https://blogs.windows.com/msedgedev/2022/04/07/sleeping-tabs-edge-100-improvements/>
- 45 Katie Wickens: Windows 11 update will help your PC prioritise renewable energy, PC Gamer, 28.3.2022, <https://www.pcgamer.com/windows-11-update-will-help-your-pc-prioritise-renewable-energy/>
- 46 Sustainable Systems : Choose Practical Response Times for Your Applications, Green Software Foundation, 19.5.2022, <https://greensoftware.foundation/articles/sustainable-systems>

- 47 QualityMinds GmbH begleitet und unterstützt im Bereich agiles Testen und der Qualitätssicherung, <https://qualityminds.com/de/>
- 48 woodify, <https://lets-woodify.de/wofuer-wir-stehen/>
- 49 Jens Schröder: Wie ein Bonner Startup mit deutschem Wald CO₂-Zertifikate generieren will, GEO, 19.5.2021, <https://www.geo.de/natur/oekologie/bonner-startup--co2-zertifikate-mit-deutschem-wald-30535916.html>
- 50 Qoya, <https://www.qoya.love/>
- 51 Agile Culture Camp, <https://www.agileculturecamp.de/act/>
- 52 terra institute, <https://terra-institute.eu/welcome-to-terra-institute/>
- 53 Green Consultants Community, <https://greenconsultants.community/>
- 54 2Zero-App, <https://www.2zero.earth/2zero-app>
- 55 Henrik Kniberg: Spotify Engineering Culture (part 1), crisp, 27.3.2014, <https://blog.crisp.se/2014/03/27/henrikkniberg/spotify-engineering-culture-part-1>
- 56 Henrik Kniberg: Spotify Engineering Culture (part 2), crisp, 24.9.2014, <https://blog.crisp.se/2014/09/24/henrikkniberg/spotify-engineering-culture-part-2>
- 57 Henrik Kniberg: Agile Product Ownership in a nutshell, crisp, 25.10.2012, <https://blog.crisp.se/2012/10/25/henrikkniberg/agile-product-ownership-in-a-nutshell>
- 58 Henrik Kniberg: Die einfache Übersicht zum Thema Klimaver-

änderung - und was du tun kannst, YouTube, 8.4.2017, https://www.youtube.com/watch?v=3CM_KkDuzGQ

59 GoClimate, <https://www.goclimate.com/>

60 ClimateView, <https://www.climateview.global/>

61 Manifest für Agile Softwareentwicklung, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto>