



□ Larissa Endriss

(larissa.endriss@hood-group.com)  
 ist Consultant bei der HOOD GmbH. Ihre Schwerpunkte liegen in der Analyse und Beschreibung von Systemen, der Konzeption und Umsetzung von Systementwicklungsprozessen, dem Anforderungsmanagement, als auch in den agilen Vorgehensweisen.



□ Markus Eberhardt

(markus.eberhardt@hood-group.com)  
 ist Senior Consultant bei der HOOD GmbH. Sein Schwerpunkt ist Beratung, Training und Coaching für Requirements Engineering sowohl im traditionellen als auch im agilen Umfeld.

# Warum erfolgreiches RE von einer Weiterentwicklung der Organisationsform abhängt

Klassische Organisationsstrukturen sind in vielen Unternehmen stark verankert. Kreative Methoden und neue Organisationsformen wie z. B. Holokratie sind jedoch nicht nur aus der Agile Community bekannt. Langsam wechseln die Unternehmenswerte von „Gewinnmaximierung“ zu „Werte für den Kunden schaffen“. Vor der Etablierung revolutionärer Ansätze scheuen sich jedoch viele Unternehmen. Der Artikel beschreibt, welche Impulse aus neuen Organisationsformen und kreativen Methoden für RE abgeleitet werden können.

## Warum Projekte scheitern

Was wir bei unseren Kunden immer wieder sehen und was Projekte scheitern lässt, sind die Hauptproblembereiche: Kommunikation, Entscheidung, mangelnde Transparenz u. a. Kommunikation findet entweder in zu vielen Meetings statt und die eigentlichen Probleme fallen unter den Tisch oder die Kommunikation findet zum falschen Zeitpunkt statt.

Steve Denning, zitiert in seinem Blog „The Dumbest Idea In The World: Maximizing Shareholder Value“ [Den] mehrere Persönlichkeiten, u. a. Roger L. Martin [Mar11]. In diesem Blog weist Denning auf das wichtigste Ziel für Unternehmen hin: neue und erfolgreiche Kunden. Die Maximierung des Shareholder Values ist das Ergebnis dieser Anstrengung und das Unternehmen bleibt in Balance.

Das Bewusstsein der Unternehmen für Kreativität und Innovationskraft ist viel wichtiger. Hierbei sind motivierte Mitarbeiter, funktionierende Produkte, schlanke

Prozesse und Agilität nur Puzzleteile, um das erklärte Ziel zu erreichen. Hierfür sind jedoch radikale Änderungen innerhalb einer Organisation erforderlich.

Doch statt revolutionärer Änderungen betrachten wir die evolutionären Ansätze. Welche entscheidenden kreativen Methoden und Ideen können wir für RE und die Or-

Hauptaktivitäten des RE	Traditionelle Vorgehensweisen	Vorgehensweisen mit selbstorganisierenden Teams
Verstehen von Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellen einer umfassenden Spezifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellen einer leitenden Vision</li> <li>Erheben der wesentlichen Anforderungen</li> <li>Priorisieren der Anforderungen</li> </ul>
Vereinbaren von Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezifikation ist Vertragsgegenstand</li> <li>Änderungen werden über Nachträge geregelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinbaren der in einem Systeminkrement umzusetzenden Anforderungen mit Akzeptanzkriterien</li> </ul>
Sicherstellen von Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfen der Spezifikationserfüllung</li> <li>Testen des entwickelten Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systeminkrement reviewen, um Feedback zu erhalten</li> <li>Zeitnahes Testen des Systeminkrements</li> </ul>

Tab. 1: Vergleich Hauptaktivitäten des RE

ganisation ableiten, um eine kontinuierliche Anpassung der Organisation von innen heraus zu erreichen, warum müssen wir das tun und welche anderen Organisationsformen gibt es?

**Um Verbesserung zu erzielen, muss man die Organisation angreifen (oder auch verbessern)**

**Conway's Law**

Conway's Law besagt, dass Organisationen, die Systeme entwerfen, auf Entwürfe festgelegt sind, welche die Kommunikationsstrukturen dieser Organisationen abbilden. Studien belegen, wie zutreffend dieses Gesetz ist. Fatalerweise wird heute immer noch versucht, komplexe Systeme mit komplexen Organisationen zu entwickeln. Historische Beispiele für das Scheitern dieses Ansatzes gibt es genug [Con]. Da in Zukunft durchaus mit einer weiteren Zunahme der Komplexität der Systeme zu rechnen ist, führt kein Weg an einem Umdenken vorbei.

Auch im Kontext selbstorganisierter Teams ist RE für die Entwicklung komplexer Produkte essenziell. Während traditionelle Vorgehensweisen stark phasenorientiert sind, stellt sich hier aber die Frage, wie RE selbstorganisierte Teams bei der Entwicklung geeignet unterstützen kann. Dies lässt sich gut anhand der drei Hauptaktivitäten des RE darstellen (siehe auch [Tabelle 1](#) [Ebe15]):

1. Verstehen von Anforderungen,
2. Vereinbaren von Anforderungen,
3. Sicherstellen von Anforderungen.

Während bei traditionellen Vorgehensweisen die vollständige Spezifikation im Vordergrund steht, werden selbstorganisierende Teams von einer gemeinsamen Vision geleitet [Sto15]. Diese Vision hilft den Teams dabei, den Blick auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Anforderungen zu priorisieren [Pic13].

Ein weiterer Unterschied ist, dass bei traditionellen Verfahren die Überprüfung der Spezifikation als Ganzes im Fokus steht. Bei selbstorganisierenden Teams geht es stattdessen um schnelles Feedback durch ein zeitnahes Review des entwickelten Systeminkrements [Sut13].

Diese Punkte können über die Selbstorganisation der Teams hinaus auf die generelle Form der Zusammenarbeit erweitert werden. Besonders bei firmenübergreifenden Aktivitäten bei komplexen Wertschöpfungsketten wird die Komplexität durch die existierenden Organisationsstrukturen

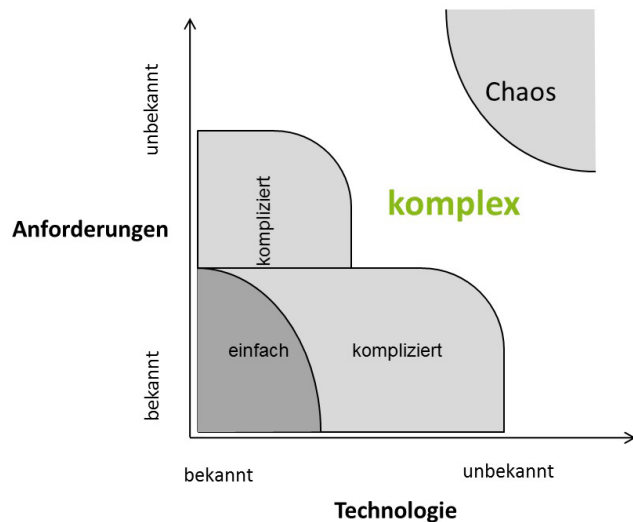


Abb. 1: Das Stacey-Diagramm [HOO15]

zusätzlich getrieben. Conway's Law wirkt sich hier besonders stark aus. Aber wie könnte eine zukunftsweisende Form der firmenübergreifenden Zusammenarbeit aussehen und welche Rolle spielt das Requirements Engineering hierbei?

Mit dieser Fragestellung setzt sich z. B. das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms IKT 2020 geförderte Forschungsvorhaben autoSWIFT auseinander. Ziel dieses Projektvorhabens ist es, mit einer neuen gemeinsamen Methodik und entsprechender Infrastruktur die Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette signifikant zu verbessern, um innovative und hochqualitative Fahrzeugkomponenten auf Basis neuester Technologien der Mikroelektronik

wesentlich früher und passgenauer als bisher marktreif bereitstellen zu können [aut].

**Komplexität der Produkte**

Um ein Produkt in seiner Komplexität einschätzen zu können, kann das Stacey-Diagramm unterstützen (siehe [Abbildung 1](#)).

Sich ändernde oder unbekannte Anforderungen mit sich ändernden oder unbekanntem Technologien machen nicht nur den Produktentwicklungsprozess komplex. Die gesamte Organisation wird innerhalb der Wertschöpfungskette herausgefordert. Die zunehmenden technischen Möglichkeiten stoßen traditionell geführte Organisationen an ihre Grenzen, Produktentwicklungen und Entscheidungen können nicht flexibel

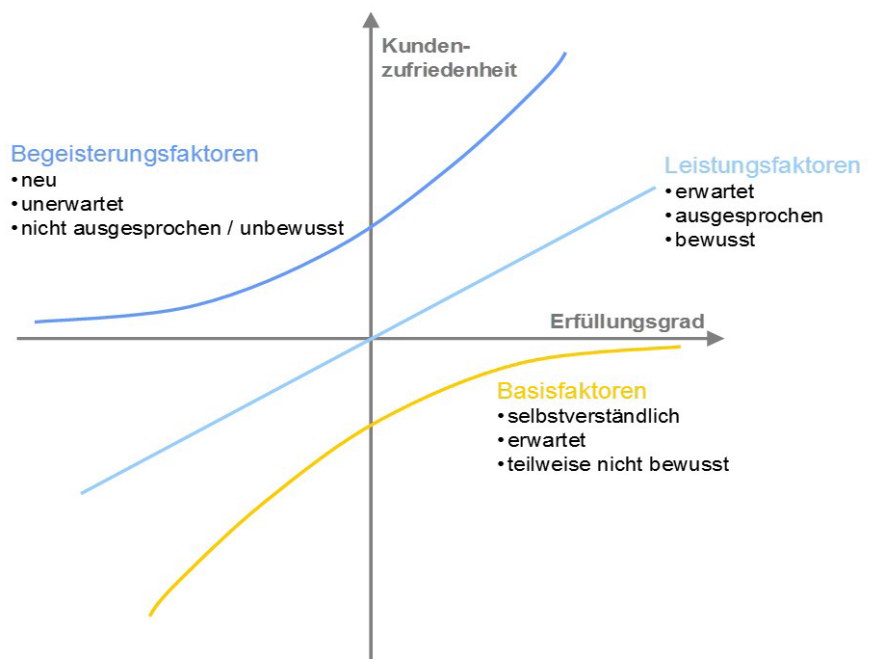
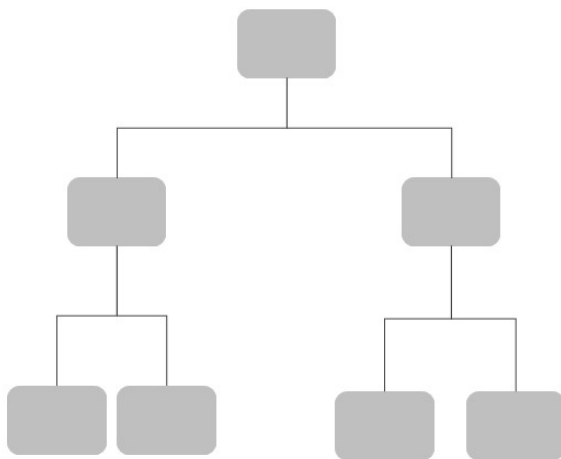


Abb. 2: Kano-Klassifikation [HOO15]

Formelle, klassische Unternehmensstruktur



Unternehmensstruktur, wie sie wirklich ist

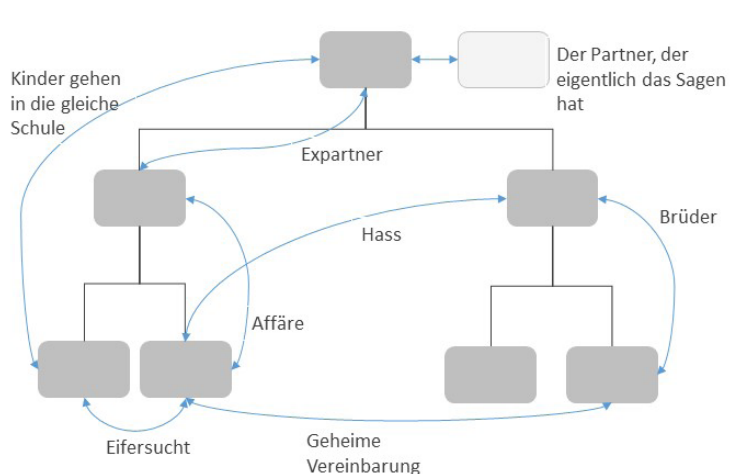


Abb. 3: Formelle, klassische Unternehmensstruktur vs. Unternehmensstruktur, wie sie wirklich ist [Rob16]

agieren. Komplexe Produkte führen bei unzureichenden Umgebungsbedingungen zu Kundenunzufriedenheit, Verzögerungen und enormen Kosten [HOO15].

Betrachtet man die Kano-Klassifikation [Kan] werden auch hier die Daumenschrauben für traditionell geführte Organisationen schnell angelegt. Die Erfüllung der Basisfaktoren reicht nicht aus, um Kunden zufriedenzustellen. Innovationen werden benötigt und werden durch Begeisterungsfaktoren erfüllt. Prioritäten der Anforderungen ändern sich im Laufe der Zeit. Was heute noch ein Begeisterungsfaktor ist, kann morgen bereits ein Basisfaktor sein (siehe auch [Abbildung 2](#) [HOO15]).

**Welche neuen Organisationsformen gibt es?**

Bei der Betrachtung verschiedener Orga-

nisationsformen fern von den klassischen Organisationen seien aus der Literatur die Organisationsformen Soziokratie, Holokratie, Soziokratie 3.0 und Reinventing-Organisationen nach Laloux genannt. In diesem Artikel gehen wir insbesondere auf die Holokratie und evolutionären Organisationen von Laloux ein.

**Holokratie**

Holokratie ist nach dem altgriechischen *holos* für ‚vollständig‘, ‚ganz‘ sowie *kratia* – wie bei Soziokratie – für ‚regieren‘, ‚Macht‘, ‚Stärke‘ abgeleitet [wik].

Brian J. Robertson entwickelte die Holokratie aus den Inhalten der Soziokratie, jedoch agiert die Holokratie völlig eigenständig. Auf Basis eines gegründeten Unternehmens HolocracyOne und einer definierten Verfassung [Hol], unterstützt

er Unternehmen bei der Implementierung der Holokratie.

Im Gegensatz zu dem evolutionären Ansatz von Laloux bietet er ein gesamtes Geschäftsmodell für die Implementierung dieser Organisationsform. Robertson unterscheidet zwischen einer definierten Unternehmensstruktur und der tatsächlichen gelebten Unternehmensstruktur (siehe auch [Abbildung 3](#)).

Meistens gibt es eine Stellenbeschreibung und ein Organigramm, jedoch kennen wenige ihre eigene Stellenbeschreibung wohingegen ein Organigramm die wichtigsten Informationen übersichtlich darstellt.

Die informelle Struktur bei der klassischen Unternehmensstruktur wird durch die Beziehungen der Personen zueinander definiert. Robertson führt auf, dass hierbei eine kulturelle Norm entstehe, an der wir uns orientieren. Dadurch entstehe eine implizite Struktur, die unterbewusst zur Regel wird, an der sich alle orientieren [Rob16].

Die Holokratie basiert auf den drei Hauptelementen *organisatorische Struktur*, *Governance* und *operatives Geschäft*. Zusammen mit den drei Hauptelementen und der Verfassung gibt Robertson einen Spielplan oder ein Betriebssystem vor, um eine Organisation nach den Werten und Prinzipien der Holokratie aufzustellen [Rüt10]. Um Teile der Holokratie in einer bestehenden Organisation zu verändern, siehe die Empfehlungen von Robertson in [Abbildung 4](#).

Die von Robertson dargelegten Kategorien, um Teile der Holokratie einzuführen, sind durchaus charmant. Für diese ersten Schritte aus [Abbildung 4](#) ist noch keine

<p><b>1. Wenn Sie Ihre Sprache verändern, verändern Sie auch Ihre Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschläge anbieten, nicht klagen</li> <li>■ „Hat jemand Einwände gegen diesen Vorschlag?“</li> <li>■ Übertragen von Aufgaben nicht an Menschen, sondern an Rollen</li> <li>■ u. a.</li> </ul>	<p><b>2. Formulieren Sie Ihre Rollenbeschreibungen neu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rollen überdenken. Rollen sind nur nützlich, wenn sie Ihrer Realität entsprechen.</li> </ul>
<p><b>3. Arbeiten Sie an der Organisation, nicht nur in der Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfen und überdenken der eigenen Rollenbeschreibung</li> <li>■ „Was würde ich tun, wenn es mein Unternehmen wäre?“</li> </ul>	<p><b>4. Optimieren sie Ihre Meetings</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Check-in: was beschäftigt mich?</li> <li>■ Schlussrunde: reflektiere über die Besprechung</li> <li>■ Agenda</li> <li>■ „Was brauchst Du?“</li> <li>■ u. a.</li> </ul>

Abb. 4: Kategorien, um Teile der Holokratie einzuführen [Rob16]

Thema	Evolutionäre „Praktik“ nach Lalou [Rüt10]	Ableitung RE [H0015]/Kreative Methode
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ selbstorganisierte Teams</li> <li>■ wenn erforderlich Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung/Management-autorität), die mehrere Teams unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verabschiedung großer Teams und Abteilungen, die für die Bearbeitung von Projekten verantwortlich sind. Bildung selbstorganisierter Teams, die das Produkt selbstständig weiterentwickeln</li> </ul>
Unterstützungsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ durch Teams/Arbeitsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter schließen sich in Arbeitsgruppen, Gilden etc. zusammen, um an konkreten Fragestellungen weiterzuentwickeln. Hierbei kommen kreative Methoden wie z.B. das Design Thinking, Remember the future, Product Box und Story Boarding für neue Ideen und Problemlösung zum Einsatz.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stark vereinfachtes Projektmanagement</li> <li>■ keine Projekt-Manager</li> <li>■ keine oder minimale Pläne</li> <li>■ Besprechungen finden nur dann statt, wenn erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine iterativ inkrementelle Entwicklung erfordert keine umfassende Projektplanung. Die Mitarbeiter werden bei der Produktentwicklung benötigt. Eine Konzentration auf das Wesentliche ist gefordert. Eine grobe Planung in Abstimmung mit dem Kunden ist ausreichend. Als Beispiel visualisiert das Kanban-Board den gelebten Prozess. Evolutionäre Änderungen sind hierbei langsam möglich. Das Pull-Prinzip und Transparenz visualisiert Engpässe.</li> <li>■ Im gesamten RE-Prozess finden Besprechungen bei Bedarf statt. Geplante Meetings sind auf wenige Termine begrenzt. Besprechungsunden wie z.B. die Daily aus dem SCRUM [Sut13] unterstützen das Team, um sich über die aktuellen täglichen Arbeiten innerhalb des Teams zu informieren, abzustimmen und Probleme zu erkennen.</li> <li>■ Weitere Aspekte des Requirements Engineering wie die Sicherstellung der Anforderungen durch Review und Feedback und zeitnahes Testen werden durch die Selbstführung und minimale Pläne geleitet.</li> </ul>

Tab. 2: Selbstführung

Lizenzierung erforderlich. Auch lassen sich einige Aspekte für das tägliche RE ableiten, z. B. die Definition benötigter Rollen innerhalb des RE, die Optimierung der Meetings bei Reviews usw.

**Laloux Reinventing Organizations**

Laloux spricht von drei wichtigen Durchbrüchen evolutionärer Organisationen: Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionärer

Sinn [Lal15]. Bei allen drei beschriebenen Durchbrüchen für eine Organisation haben wir die wesentlichen Themen herausgepickt und die Bedeutung für das RE abgeleitet.

**1. Selbstführung**

Geringe Motivation ist ein Nebeneffekt der ungleichen Machtverteilung innerhalb einer Organisation. Dies ist auch ein Ergebnis zahlreicher Studien. Eine Orga-

nisation soll nicht durch Empowerment getrieben werden. Eine Organisation ist so zu strukturieren, dass alle Mitarbeiter an der Macht beteiligt sind und niemand machtlos ist. Der Durchbruch in evolutionären Organisationen passiert durch Überwindung der ungleichen Machtverteilung, weil Strukturen und Praktiken zum Einsatz kommen, in denen niemand Macht über andere hat. Dies führt dazu,

Thema	Evolutionäre „Praktik“ nach Laloux [Rüt10]	Ableitung RE [H0015]/Kreative Methode
Werte und Grundregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klare Werte, die in explizite Grundregeln für (in)akzeptables Verhalten übersetzt werden, um eine sichere Umgebung zu schaffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung gültiger Werte durch Mitarbeiter für eine Organisation, Projekt etc. oder Verwendung bereits existierender Wertesammlungen wie z. B. das agile Manifest. Die Verwendung existierender Wertesammlungen erspart jedoch nicht eine intensive Auseinandersetzung und die Bildung eines gemeinsamen Verständnisses.</li> </ul>
Meetings	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verwendung bestimmter Meeting-Praktiken, um das Ego unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass die Stimme jedes einzelnen Mitarbeiters gehört wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unbearbeitete Themen, Ängste und Frustrationen dürfen keinen Raum finden. Intensive Vor- und Nachbereitungen zeigen die Wertschätzung aller beteiligten Personen. Dies umfasst die Erstellung einer Agenda und Auseinandersetzung mit dieser. Durch die Fragestellung „Was brauchst Du?“ bleibt die Diskussion fokussiert. Häufen sich mehrere Fragestellungen auf einmal, werden diese ebenfalls fokussiert und nacheinander diskutiert. Anforderungen können hierdurch konsequent und fokussiert erhoben werden.</li> </ul>

Tab. 3: Ganzheitlichkeit

Thema	Evolutionäre „Praktik“ nach Laloux [Rüt10]	Ableitung RE [H0015]/Kreative Methode
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Strategie entsteht aus der kollektiven Intelligenz selbstführender Mitarbeiter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verständnis der Anforderungen und Entwicklung einer Strategie, um für den Kunden möglichst schnell Werte zu schaffen. Dies setzt eine leitende Vision voraus. Die Strategiefindung wird z. B. durch SWOT-Analyse, kritische Erfolgsfaktoren und Aufgabenanalyse unterstützt.</li> </ul>
Marketing & Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Angebot wird durch den Sinn vorgegeben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was benötigt der Kunde wirklich? Erhebung der wesentlichen Anforderungen, Vereinbarung der in einem Systeminkrement umzusetzenden Anforderungen und Akzeptanzkriterien. Der Gewinn der Unternehmung und bei manchen Unternehmen der damit verbundene Shareholder Value entsteht durch fokussierte Entwicklung von Werten für den Kunden ohne Einschränkung der Qualität.</li> </ul>
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisierung, Bauchgefühl, Abstand schaffen, Betrachtung innen – außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Entscheidung über Anforderungen obliegt den Kunden und den verantwortlichen Mitarbeitern. Hierbei verfolgen die Mitarbeiter die definierte Produktvision und genießen das Vertrauen der Organisation. Sie wissen, welche Funktionalität begeistert, welche Funktionalität erwartet wird und welche Funktionalität selbstverständlich ist.</li> </ul>

Tab. 4: Zweck/Sinn

dass die Organisation viel mächtiger wird. Zu mehreren Themen definiert Laloux evolutionäre Praktiken (siehe [Tabelle 2](#) [Lal15]).

## 2. Ganzheitlichkeit

Der zweite Durchbruch evolutionärer Organisationen fördert die Ganzheitlichkeit. Hierbei soll die Persönlichkeit der Menschen in die Organisation eingebracht werden, ohne dass sie sich selbst bei der Arbeit verlieren (siehe [Tabelle 3](#)).

## 3. Zweck/Sinn

Der dritte Durchbruch evolutionärer Organisationen hinterfragt den Zweck und den Sinn einer Organisation. Es ist nicht der Selbsterhalt einer Organisation, um Gewinne zu erzielen, Marktanteile der Konkurrenten zu sichern usw. Vielmehr geht es darum, diese existentiellen Ängste loszuwerden und jeden einzelnen als auch im Kollektiv nach dem Sinn und der Bedeutung der Organisation zu fragen (siehe auch [Tabelle 4](#)).

Die von Laloux beschriebenen Durchbrüche der „Selbstführung“ und „Ganzheitlichkeit“ führen zur Verbesserung der Orga-

nisationsstruktur durch Selbstorganisation der Mitarbeiter, schlanken Durchführung der Projekte, einer zielführenden Meeting-Kultur und der Schaffung von Werten und Prinzipien. Beide Durchbrüche sind Säulen innerhalb der Organisation und helfen dem RE von innen heraus.

Der Durchbruch „Zweck und Sinn“ hinterfragt jedoch das Schaffen der Werte und ist essenziell bei der Entwicklung der Produkte für den Kunden. Die Selbstorganisation zielt nicht auf regelloses und völlig ungesteuertes Agieren hin, sondern adressiert den Umgang mit nicht vorhergesehenen Situationen, die oft Abweichungen von Prozessen erfordern.

### Fazit

Beide dargestellten Organisationsformen beruhen mehr oder weniger auf Selbstorganisation. Die wesentlichen Unterschiede liegen in der Entscheidungsfindung und der Meeting-Kultur. Eine gemeinsam erarbeitete Basis von Werten und Prinzipien ermöglicht der Organisation als kollektive Intelligenz Strategien zu entwickeln und Entscheidungen herbeizuführen. Hierbei besitzt jeder einzelne Mitarbeiter das Vertrauen der Organisation.

Um in der Zukunft der steigenden Komplexität der Produkte, neuen Geschäfts-

dellen, IoT und Industrie 4.0 gewachsen zu sein, erscheint es logisch, die eigene Organisationsfähigkeit zu prüfen, die Organisation evolutionär mit bestimmten Werten und Prinzipien zusammen mit den Mitarbeitern auszurichten und kontinuierlich zu verbessern. Darauf zu beharren, traditionelle Organisationsformen beizubehalten und weiterhin nur den Gewinn zu optimieren, wird die Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens und damit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Das Forschungsprojekt autoSWIFT versucht durch Praktiken und Verbesserungen der Wertschöpfungskette evolutionäre Änderungen innerhalb der Organisationen anzuregen. ■

### Firmen, die die Holokratie implementiert haben [Rüt10] bzw. evolutionär organisiert sind [Lal15].

Die Firma Zappos ist die bekannteste Firma, die Holokratie implementiert hat. Die Firma Zalando hat Aspekte der Holokratie implementiert.

Folgende Firmen entsprechen der evolutionären Organisation: Buurtzoo (häusliche Krankenpflege Holland), FAVI (Metallverarbeitung, Frankreich), Patagonia (Bekleidung, USA), Heiligenfeld (psychiatrische Kliniken, Deutschland) u. a.

## Literatur & Links

- [Den] <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/28/maximizing-shareholder-value-the-dumbest-idea-in-the-world/#605a44f42224>  
 [Mar11] R. L. Martin, Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What Capitalism Can Learn from the NFL, Harvard Business Review Press, 2011.

- [Con]** Wikipedia, „Gesetz von Conway“. [Online]. Available: [https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz\\_von\\_Conway](https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_von_Conway).
- [Ebe15]** M. Eberhardt, „Die bewährten Praktiken des Requirements Engineering sind auch im agilen Umfeld wertvoll,“ HOOD GmbH, 11. August 2015. [Online]. Available: <http://blog.hood-group.com/blog/2015/08/11/die-bewaehrten-praktiken-des-requirements-engineering-sind-auch-im-agilen-umfeld-wertvoll/>.
- [Sto15]** P. Stolz, B. Muth und M. Eberhardt, „Vom „Big Picture“ zur Umsetzung,“ September 2015. [Online]. Available: [http://www.sigs-datacom.de/uploads/tx\\_mwjournals/pdf/Stolz\\_Muth\\_Eberhardt\\_OTS\\_Agility\\_15.pdf](http://www.sigs-datacom.de/uploads/tx_mwjournals/pdf/Stolz_Muth_Eberhardt_OTS_Agility_15.pdf).
- [Pic13]** R. Pichler, „The Minimum Viable Product and the Minimal Marketable Product,“ Pichler Consulting, 19. Oktober 2013. [Online]. Available: <http://www.romanpichler.com/blog/minimum-viable-product-and-minimal-marketable-product/>.
- [Sut13]** J. Sutherland und K. Schwaber, „Der Scrum Guide,“ Juli 2013. [Online]. Available: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>.
- [aut]** autoSWIFT Konsortium, „autoSWIFT - Schnellere Innovationszyklen für Elektroniksysteme entlang der Automobilwertschöpfungskette,“ [Online]. Available: <https://www.edacentrum.de/autoswift/>.
- [HO015]** HOOD GmbH, Certified Agile Requirements Specialist (CARS), Oberhaching, 2015.
- [Kan]** N. Kano, N. Seraku, F. Takahasi und S.-i. Tsuji, „Attractive Quality and Must-Be Quality,“ Journal of the Japanese Society for Quality Control, pp. 147-156, 15 04 1984.
- [wik]** „Wikipedia,“ [Online]. Available: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Holokratie&oldid=153003385>.
- [Hol]** HolocracyOne, „Holocracy,“ [Online]. Available: <http://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf>.
- [Rob16]** B. J. Robertson, Holocracy - Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, 2016.
- [Rüt10]** C. Rüter, „Skript: Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und...,“ 2010. [Online]. Available: <http://www.soziokratie.org/was-ist-soziokratie/>.
- [Lal15]** F. Laloux, Reinventing Organizations, München: Franz Vahlen GmbH, 2015.
-