

## Agile Transformation

Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

# 1

## Die agile Transformation – was sie ist und welche Wege zu ihr führen

Unternehmen stehen unter einem immensen Druck. Sie müssen sich gegen junge, wendige Konkurrenz behaupten und überlegen, wie sich neue Technologien auf ihre Wertschöpfungsketten auswirken. Seit Jahren wird daher mit agilen Methoden experimentiert, meistens in den IT-Abteilungen. Oft gingen und gehen die Initiativen dazu von einzelnen Personen aus: von den Abteilungs-, Team- oder Projektleitern, die erkannt haben, welche Vorteile das agile Arbeiten bringen kann. Diese Einzelinitiativen sind in vielen Fällen sehr erfolgreich: Projekte werden wesentlich schneller abgeschlossen und in der Zusammenarbeit mit den Kund:innen zeigt sich durch die regelmäßige Abstimmung eine neue Qualität. Durch die Arbeit dieser einzelnen agilen Teams wird auch so manches Problem in der Organisation offensichtlich.

Doch mitunter bleibt es bei diesen Einzelaktionen. Die wirklich großen Themen, denen eine Organisation angesichts der massiven Veränderungen in ihrer Umwelt mit dem flexiblen Denken in Iterationen und der damit entstehenden Nähe zu den Nutzer:innen begegnen könnte, werden nicht behandelt. Agil arbeitende Teams sind dadurch verständlicherweise frustriert. Sie sehen, was möglich wäre, doch sie verlieren ihre Motivation. Der anfängliche Schwung aus den agilen Experimenten kann nicht verstärkt und ausgeweitet werden.

Wenn es über die Einzelinitiativen hinaus keine Unterstützung für Agilität im Unternehmen gibt, passiert oft Folgendes: Jedes Team versteht das agile Arbeiten anders. Die einen machen Scrum nach allen Regeln der Kunst, die anderen nutzen nur einzelne unzusammenhängende Meetings oder Artefakte. Wieder andere Teams arbeiten zwar mit einer agilen Methode, aber haben das Denken in Spezialdisziplinen nie überwunden. Alle arbeiten nur an ihren Ausschnitten und daher werden viele Arbeiten doppelt gemacht. Noch eine Variante: Es kommen keine Stakeholder, Kund:innen oder Anwender:innen zu den Sprint Reviews – manchmal werden sie erst gar nicht eingeladen.

In den Führungsetagen dieser Unternehmen wächst durchaus das Bewusstsein, dass es so nicht funktionieren kann. Torschlusspanik macht sich breit, denn das Management schielt auf die Konkurrenz, die schon längst umfangreiche Veränderungen eingeleitet hat. Die Geschäftsführung sieht sich auf Lernreisen diese Unternehmen an, es entstehen erste Diskussionen über diverse Modelle und wie sie zur eigenen Organisation passen könnten. Plötzlich will die Geschäftsführung den Wandel: jetzt und kompromisslos. Das Unternehmen soll zu einer agilen Organisation werden!

Spätestens ab diesem Zeitpunkt wird im Unternehmen von der „agilen Transformation“ gesprochen. Doch wie definiert sich so eine agile Transformation überhaupt? Wann sprechen wir von einer tatsächlichen Transformation und wann lediglich von der Einführung agiler Methoden? Und ist das Ziel jeder agilen Transformation ein agiles Unternehmen?



Aus unserer Sicht zeichnet sich eine agile Transformation dadurch aus, dass

- a) **nicht einfach eine neue Methode eingeführt wird.** Über die Grenzen eines oder mehrerer Teams hinaus wird versucht, an den organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens Änderungen herbeizuführen. Dabei geht es zum Beispiel um Abstimmungs-, Portfolio- oder Budgetprozesse, eine umfassende Weiterentwicklung der IT-Architektur und -Infrastruktur, einen kulturellen Wandel und eine neue Art der Führung.
- b) **ein relevanter Teil des Unternehmens von dieser Änderung betroffen ist.** Es ist natürlich keine Regel, aber wenn mindestens 25 Prozent der Belegschaft in die Veränderungen involviert sind, sprechen zumindest wir von einer agilen Transformation.
- c) **sie nicht als Projekt betrachtet wird, das irgendwann abgeschlossen ist.** Agilität bedeutet, sich der ständigen Veränderung, die vom Umfeld eines Unternehmens erzwungen wird, zu stellen – insofern kann eine Organisation gar nie damit aufhören, sich zu transformieren.

Gemäß dieses Definitionsversuchs einer agilen Transformation muss am Ende des Veränderungsprozesses kein in allen Teilen agil arbeitendes Unternehmen entstanden sein. Der wichtigste Punkt ist, dass signifikante positive Veränderungen in der Organisation erkennbar sind und die Bereitschaft zum konstanten Wandel vorhanden ist. Auf dieser Reise ist das eigentliche Ziel also nicht der erfolgreiche Abschluss der Transformation, sondern die verbesserte Anpassungsfähigkeit der Organisation, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Gut, nun stehen Sie also vor dieser agilen Transformation und fragen sich vielleicht: Wie packen wir es am besten an?



In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Überlegungen vor dem Start einer agilen Transformation angestellt werden sollten,
- wie Sie die Ziele für die agile Transformation setzen,
- wie Sie Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen und
- welche grundlegenden Vorgehensweisen und Szenarien es für die Transformation gibt.

## ■ 1.1 Die Entscheidung für die agile Transformation treffen

*Wer entscheidet, ob eine agile Transformation gestartet wird? Und wann ist dafür überhaupt der richtige Zeitpunkt?*

Je nach Sichtweise gibt es den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen nie oder es gibt ihn immer. Angesichts der dynamischen Marktsituation gibt es für Unternehmen im Wesentlichen zwei Situationen, die zu einer Entscheidung für die agile Transformation führen:

- 1. Veränderungsdruck in der Branche.** Viele Unternehmen haben gar nicht mehr die Zeit, agile Arbeitsweisen zuerst in kleinen Teams zu erproben. Derzeit ist der Druck in jenen Unternehmen am höchsten, die von der Digitalisierung und/oder einer Disruption ihres Geschäftsmodells voll getroffen werden. Etwa bis zum Jahr 2010 fokussierte sich die Einführung agiler Methoden hauptsächlich auf Teams und Unternehmen im E-Commerce – das waren die agilen Pionierunternehmen. Schon früh entdeckte auch die Telekommunikationsbranche die Vorzüge des agilen Arbeitens und seitdem setzt sich diese Welle durch sämtliche Branchen fort: angefangen von der Finanzwelt über die Energieversorgung bis hin zu Automotive und die Medizintechnik. Durch den immer höheren Anteil von Software an der Wertschöpfung sind und waren agile Transformationen hier eine logische Konsequenz, sie verlaufen daher kongruent mit dem Digitalisierungsdruck in diesen Branchen (vgl. Bradley et al. 2015). Ganz gleich, ob es sich dabei um usernahe Oberflächen wie Websites und Apps oder die Mechatronik im Hintergrund handelt. Inzwischen haben aber auch weniger softwaregetriebene Unternehmen das Arbeiten nach agilen Grundsätzen für sich entdeckt und Agilität hat sich als modernes Leadership-Paradigma etabliert.
- 2. Veränderungsdruck durch agile Pilotprojekte.** In vielen Unternehmen gibt es erste Erfahrungen mit agilen Methoden. Dabei reift oft die Erkenntnis, dass dieser begrenzte Einsatz das Unternehmen nicht wesentlich vorwärtsbringen wird. Schon die ersten Schritte mit agilen Methoden machen transparent, was die Organisation tatsächlich am Erfolg hindert oder es schwieriger macht, in Zukunft erfolgreich zu sein. So stellt sich dann die Frage, ob die Veränderung nicht umfassender gedacht und auf sämtliche Ebenen einer Organisation ausgeweitet werden muss. Die Empfehlung, aus den Erfahrungen einzelner Teams ein weitreichendes Veränderungsprogramm zu machen, kann von mehreren Seiten kommen: entweder direkt von der Unternehmensführung, aus der Strategieabteilung oder aus den Bereichen selbst, die diese Erfahrungen gesammelt haben.

Die Entscheidung für oder gegen eine agile Transformation ist am Ende eine Frage der Bedeutung, die diesen beiden Formen des Veränderungsdrucks beigemessen wird. Fällt die Entscheidung für die Transformation, ist eines aber unerlässlich: Die Unternehmensleitung muss in jeden Schritt eingebunden werden. Eine agile Transformation wird nur erfolgreich sein, wenn sie von ganz oben unterstützt wird und – noch besser – wenn Topmanager:innen selbst so arbeiten und führen, wie sie es von anderen sehen wollen.

Daher ist es wichtig, von Beginn an klarzumachen, dass die Mitarbeit der Führungsebenen über Erfolg oder Misserfolg der Transformation entscheiden wird. Sollte es dem Topmanagement schwerfallen, die Bedeutung des eigenen Involvements zu erkennen, hat sich eines

bewährt: „Geh hin und schau.“ Das Management wird mit bereits agil arbeitenden Teams vernetzt und kann sich vor Ort ein Bild davon machen, vor welchen strukturellen Herausforderungen diese Teams bei der täglichen Arbeit stehen. Meistens hakt es an den unternehmensweiten Prozessen und an der Aufbauorganisation. Das sind Probleme, die von einzelnen Bereichen nicht gelöst werden können und schon gar nicht von vereinzelt Teams. Sie lassen sich aber lösen, wenn das Topmanagement die Rahmenbedingungen schafft, damit sich die gesamte Organisation – oder zumindest ein großer Teil – entsprechend neu ausrichten kann.

### **Die Entscheider:innen ins Boot holen**

Bei einem mittelgroßen Finanzdienstleister hatten einige Projektverantwortliche agile Methoden eingeführt, vorrangig für Projekte, in denen auch Software entwickelt wurde. Die motivierten Scrum Master identifizierten in den ersten Sprints viele Impediments und konnten einige davon durch ihre Hartnäckigkeit lösen. Die ersten Erfolge waren erkennbar: Schon nach wenigen Iterationen konnten Teile der Software geliefert und produktiv eingesetzt werden.

Viele der Impediments waren jedoch größerer, organisatorischer Natur. Zu Beginn versuchten die Scrum Master noch, sich mit den Verantwortlichen zu treffen und Lösungen bilateral zu schmieden. Meist führte jedoch ein Problem zum nächsten, sodass nur selten nachhaltige Lösungen entstanden. Einmal fehlte zum Beispiel die entsprechende Entwicklungsumgebung: Zunächst sollte diese mithilfe der IT-Abteilung entstehen, doch die hatte dafür weder das Budget noch die Experten. Also mussten das verantwortliche Mitglied der Geschäftsführung, der Einkauf und HR involviert werden. Irgendwo versandete die Anfrage schlussendlich.

Verständlicherweise machte sich unter den Scrum Mastern allmählich Frust über die vielen Stolpersteine breit. Daher versuchten sie einen Befreiungsschlag: Sie sammelten die größten Hindernisse, brachten sie in eine anschauliche Darstellung und präsentierten sie der Unternehmensleitung. Die Botschaft lautete: „Wir brauchen eure Hilfe! Wenn es mehr und noch produktivere Teams geben soll, geht das nur mit einem umfassenden, strukturierten Prozess!“ Geschickt nutzten die Scrum Master dabei ihre bisherigen Erfolge, um die Aussicht auf mehr Produktivität zu untermauern.

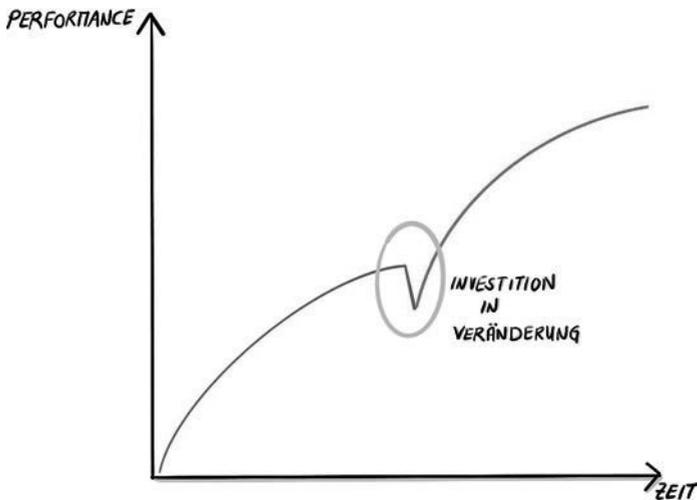
Dieser erste Workshop mit der Unternehmensleitung war der Auslöser für eine umfassende Transformation, die sich über knapp eineinhalb Jahre erstreckte und in eine teilweise Neustrukturierung der Aufbauorganisation mündete, viele Prozesse wurden entschlackt.

Die **Inhalte eines Workshops mit dem Topmanagement** sollten also folgende Punkte umfassen:

- Was bisher in puncto Agilität geschehen ist und welche Erfolge dabei erzielt wurden
- Bereichsübergreifende Herausforderungen und welchen Nutzen deren Lösung für die agil arbeitenden Teams stiften würde
- Gemeinsame Priorisierung der aktuellen Herausforderungen mit Hilfe einer Nutzen-Aufwand- oder Nutzen-Verzögerungskosten-Matrix (vgl. Willuda 2016)
- Festlegen der nächsten konkreten Schritte wie beispielsweise die Gründung von Arbeitsgruppen für die Lösung spezifischer Themen
- Optional: ein erster Fahrplan sowie Messkriterien, um überprüfen zu können, inwieweit die Ziele erreicht wurden

Der wohl wichtigste Punkt ist, in diesem Workshop immer wieder darauf hinzuweisen, dass bereichsübergreifende Maßnahmen notwendig sind. Es geht nicht um punktuelle, sondern um nachhaltige Lösungen. Dafür wird das Engagement des Topmanagements gebraucht und idealerweise ein crossfunktionales Transformation-Team (siehe Abschnitt 1.1.3 und Kapitel 3), das die Veränderungen vorantreibt und verantwortlich begleitet.

Eine weitere Überlegung sollte in diesem Workshop angestellt werden: Steht das Unternehmen wirtschaftlich so gut da, dass es sich diesen Wandel leisten kann? Eine agile Transformation funktioniert selten ohne beachtliche Investitionen, zum Beispiel in moderne IT-Infrastruktur, neue Arbeitsumgebungen wie Innovation Labs oder teamtaugliche, kooperationsfreundliche Büros und die Unterstützung durch externe Expert:innen. Gleichzeitig wird die Produktivität kurzfristig sinken (siehe Bild 1.1). Das ist keine Besonderheit agiler Transformationen, sondern ein Phänomen, das immer auftritt, wenn sich Menschen reorganisieren und in einem neuen System formieren. Hat das Unternehmen die finanziellen Mittel, um diesen Produktivitätseinbruch zu überstehen?



**Bild 1.1** J-Kurve – der typische Produktivitätsknick in Veränderungsprozessen

### Die Voraussetzungen untersuchen – Agile Assessment

Wie geeignet der Zeitpunkt für eine agile Transformation ist, lässt sich bis zu einem bestimmten Grad anhand eines Assessments herausfinden. Bei dieser Bestandsaufnahme werden die aktuellen Prozesse und Arbeitsweisen, die Kultur, aber auch harte Fakten wie die IT-Infrastruktur auf den Prüfstand gestellt. Bevor ein fundamentaler Wandel angestoßen wird, können auf diese Weise bereits erste Hindernisse aus dem Weg geräumt werden und es kristallisiert sich heraus, wo sich in der Organisation der beste Ansatzpunkt für erste Veränderungsmaßnahmen befindet. Wie sieht so etwas in der Praxis aus?

Für ein mittelgroßes Unternehmen mit ca. 250 Mitarbeiter:innen führten wir im Zuge der Vorbereitung einer Transformation ein dreitägiges Assessment durch. Gemeinsam mit dem Management wählten wir einen möglichst repräsentativen Querschnitt von sechs – teilweise agilen – Teams aus, mit denen wir Retrospektiven über die letzten sechs bis zwölf Monate veranstalteten.

Die Fragen, die wir den Teams stellten, orientierten sich an den klassischen Retrospektive-Fragen:

- Welche Geschichte hat das Team und in welchen Kontext ist es eingebettet?
- Was lief in den letzten sechs bis zwölf Monaten gut?
- Was muss in Zukunft noch verbessert werden?
- Was wünschen wir uns für die Zukunft?

Parallel zur Arbeit mit den Teams führten wir Einzel- und Gruppeninterviews mit Stakeholdern, die für die agile Produktentwicklung wichtig waren. In diesem Fall waren das die folgenden Personen:

- Verantwortliche für die IT-Architektur (Enterprise Architect)
- Vertreter:innen aus dem Betrieb
- Chief Operating Officer
- Verantwortliche für die Portfolio-Roadmap und deren Budgetierung
- Das Scrum-Master-Urgestein – der erste Scrum Master im Unternehmen, der noch dazu schon viele Jahre im Unternehmen war

Die wichtigsten Aussagen aus den Workshops und Interviews dokumentierten wir sofort auf Flipcharts, um zu überprüfen, ob die Aussage dem Verständnis aller Beteiligten entsprach. Aus den unzähligen Fotoprotokollen (in Summe über 80 Flipcharts) trugen wir die signifikantesten positiven und verbesserungswürdigen Aspekte zusammen und gruppieren sie entlang der folgenden Bausteine bzw. Erfolgsfaktoren für die agile Skalierung (mehr dazu in Abschnitt 1.2.4):

- Organisationsstruktur und Produktarchitektur
- Infrastruktur
- Skills & Professionalität
- Produktentwicklung
- Management-Frameworks
- Führung & Werte

Abschließend identifizierten wir noch die wichtigsten Meta-Themen für die Organisation. Dazu gehörte die geringe Wertschätzung von Erfolgen sowohl auf Team- als auch Unternehmensebene und dass kein geschlossener Feedback-Regelkreis von der Team- zur Managementebene vorhanden war. Daher gelangte das Wissen über Probleme und Hindernisse, die die operative Arbeit der Teams verlangsamten, nur selten an die relevanten Stellen im Management und sie wurden nicht nachhaltig gelöst.

Mit Hilfe eines Assessments gelingt es somit, einen ersten guten Überblick über den Status quo des Systems zu erhalten und sich ein Bild davon zu machen, welchen agilen Reifegrad das Unternehmen aufweist (siehe Abschnitt 1.4). Dieses Wissen hilft wiederum einzuschätzen, welche Art und Radikalität von agiler Transformation das Unternehmen braucht, um sich weiterzuentwickeln. Wir empfehlen, diese Überlegungen unbedingt anzustellen, bevor eine agile Transformation angestoßen wird.

### 1.1.1 Das Ziel für die agile Transformation setzen

*Ist es notwendig, ein großes Ziel für den Wandel zu setzen, das kommuniziert wird? Schließlich soll dieses Veränderungsprojekt nicht eines von vielen werden, das nur durchgezogen wird, weil „Agile“ gerade in ist.*

Wie jedes andere Vorhaben sollte auch eine agile Transformation nicht gestartet werden, ohne sich darüber im Klaren zu sein, warum man es tut. Gebraucht wird dafür eine Business-Vision, aus der sich Aufgabe und Zielsetzung der Transformation ableiten. Die folgenden Fragen – die meistens im Rahmen eines Workshops gestellt werden – helfen dabei, die Motivation für die Transformation zu durchleuchten:

- Warum wollen wir diesen Wandel überhaupt?
- Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln und wie hilft eine agile Transformation dabei?
- Was soll durch die Veränderung anders bzw. besser werden?
- Woran erkennen wir, dass die Transformation wirksam ist?
- Was ist dezidiert nicht das Ziel der agilen Transformation?

Vor einem Workshop zum Warum und der entsprechenden Zielsetzung sollte daher abgewogen werden, wie breit die unterstützende Basis für den Wandel ist. Ein Zielsetzungsworkshop kann kleine Gruppen wie Leadership-Teams umfassen, genauso können aber auch Großgruppenveranstaltungen mit Repräsentant:innen aus sämtlichen Bereichen des Unternehmens stattfinden.

Grundsätzlich gilt: Wenn nur wenige Personen in der Belegschaft sehen, dass der Wandel notwendig ist, sollte der Prozess der Zielsetzung möglichst auf eine breite Basis gestellt werden – es sollten also viele Mitarbeiter:innen integriert werden. Es gibt genügend Großgruppenformate, mit denen viele Personen eingebunden werden können. Ein Beispiel dafür ist die Zukunftskonferenz (vgl. Weisbord, Janoff 2010): Dabei handelt es sich um einen mehrtägigen Workshop, bei dem bis zu 100 Personen – ein Querschnitt der Organisation – gemeinsam an dem *Warum* der Transformation und dem Zielbild für die Organisation arbeiten und dieses entwerfen können. Sobald es in die Einzelheiten der Gestaltung geht, bietet sich ein Open Space an – ein Format, das auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und des Marktplatzes aufbaut (vgl. Owen 2011).



#### **Vision oder Zielbild oder beides?**

Wir erheben in diesem Buch nicht den Anspruch einer akademischen Abgrenzung von Vision und Zielbild, sondern wollen Ihnen zum besseren Verständnis kurz unsere Sicht auf diese Säulen einer Organisationsentwicklung geben.

Die *Vision* ist für uns die emotionale, herausfordernde und begeisternde Formulierung des Ziels, auf das sich eine Organisation zubewegen will. Das *Zielbild* bezieht sich hingegen auf die konkrete Gestaltung der Organisation in der – meist näheren – Zukunft. Es umfasst mindestens eine, meistens aber mehrere Dimensionen: etwa die Aufbauorganisation, die internen Prozesse oder den Vertrieb. Solche Zielbilder definieren das Ergebnis des Veränderungsprozesses etwas näher, sie sind aber nicht in Stein gemeißelt, sondern bleiben flexibel.

Es bietet sich also an, von der ausgearbeiteten Vision eine Ebene tiefer in das Zielbild für die Organisation einzutauchen und Schritt für Schritt die ersten Merkmale einzelner Dimensionen zu entwerfen.

Gesunder Realismus ist die wichtigste Zutat in einem Zielsetzungs-Workshop. Daher wird mit einem Zielbild für die Organisation gestartet, das mittelfristig – also in der Regel innerhalb von zwei Jahren – erreichbar ist. Die Wahl der Instrumente hängt davon ab, welche Ziele im Vordergrund stehen:

- Sollen neue **Geschäftsmodelle** entwickelt werden, bieten sich Business-Modelling-Tools an. Eine umfangreiche Zusammenstellung über die verschiedensten Methoden wie das Business Model oder Value Proposition Canvas bieten Alexander Osterwalder und David J. Bland in ihrem Buch „Testing Business Ideas“ (vgl. Osterwalder, Bland 2019). Ergänzend raten wir zu Kreativmethoden wie LEGO® Serious Play® oder Video-Prototyping (ein Beispiel finden Sie hier: <https://youtu.be/9yCVIrZJLn0>), um leuchtende und inspirierende Visionen und Zukunftsbilder zu erstellen. Während LEGO® erlaubt, die Vision plastisch und sogar rollenspielartig zu vermitteln, wird beim Video-Prototyping die Vision anhand der Geschichte eines Protagonisten lebendig erzählt.
- Liegt der Fokus des Wandels stärker auf der **Unternehmenskultur** und neuen Formen der Zusammenarbeit, sind ebenfalls kreative und kommunikative Methoden wie das Video-Prototyping angebracht, bei der das Management selbst eine Geschichte erzählt. Das ist wesentlich authentischer als ein zwar professioneller, aber polierter Image-Film. Für das Management haben sich auch Lernreisen als guter Gedankenanstoß erwiesen. Meistens wird bei diesen Besuchen in anderen Unternehmen deutlich, welche Dimension eine Transformation wirklich hat und was die Vorreiter zu Vorreitern macht. Auch hier gilt es wieder, die Ergebnisse und die damit verbundenen Auswirkungen auf die eigene Organisation festzuhalten und zu teilen, idealerweise als interaktives Video-Format. Unabhängig von der Methodik kommt es gerade dann besonders auf das Verhalten der Führungskräfte an, wenn sich die Kultur verändern soll. Sie müssen glaubwürdig die Kultur vorleben, die sie in der Organisation sehen wollen, und sich dementsprechend nahbar geben.

Ob Geschäftsmodell oder Unternehmenskultur: In beiden Fällen ist die Sicht nach außen, auf die Kund:innen und Nutzer:innen der Unternehmensleistungen, zentral. Um diese Perspektive einzubeziehen, bieten sich Werkzeuge wie Personas und Empathy Maps an (eine gute Sammlung findet sich im „Design Thinking Toolbook“ von Lewrick et al. 2019). Bei beiden Methoden werden Anwender:innen und/oder Kund:innen in den Mittelpunkt gestellt: Die Workshop-Teilnehmer:innen fragen sich, was diese bewegt, was sie fühlen, welche Probleme sie haben und wie das Unternehmen ihnen dabei helfen könnte.

Nach der Skizzierung des Zielbilds stellt sich die Frage: Welche unterstützenden Strukturen und Methoden werden gebraucht, um das Ziel zu erreichen? Das Stichwort lautet hier: Structure follows strategy. In diesem Teil des Workshops wird also ergründet, ob agile Methoden überhaupt das richtige Mittel sind. Eines ist klar: „Die anderen machen es auch“ sollte keine Begründung für eine agile Transformation sein. Ein klares, gemeinsames grundlegendes Verständnis davon, in welchen Fällen agile Arbeitsweisen ein Erfolgsfaktor sind und wann nicht, ist eine wichtige Voraussetzung, bevor eine agile Transformation gestartet wird (siehe Abschnitt 1.2.5).

Es kann passieren, dass der Workshop bei der Frage nach dem „Warum“ und „Wie“ der agilen Transformation in eine Sackgasse gerät. In solchen Fällen können paradoxe Interventionen helfen, die zunächst Irritation erzeugen. Bei der Nightmare-Competitor-Methode (vgl. Tagwerker-Sturm 2018) wird zum Beispiel die Frage gestellt, was die schlimmstmögliche Alb-

traum-Konkurrenz ausmacht und wie diese das eigene Unternehmen gefährden könnte. Oft hilft schon die einfache Frage: „Was passiert, wenn nichts passiert?“

Ganz egal, wie der Workshop gestaltet wird: Wichtig ist, dass die Mitarbeiter:innen spüren, dass diese Auseinandersetzung mit der Zukunft etwas bewirkt hat. Am Ende des Workshops sollte daher eine klare Vereinbarung zwischen den Teilnehmer:innen stehen: Welche wirk-same Maßnahme wird in den kommenden Wochen gesetzt, die in der gesamten Organisation wahrgenommen wird? Die wohl wichtigste Maßnahme gleich nach dem Workshop ist das Teilen der Ergebnisse, zum Beispiel in Form eines Videos. Weitere Maßnahmen könnten etwa regelmäßige Besuche der Workshop-Teilnehmer:innen bei agil arbeitenden Projektteams sein. Wichtig ist, dass diese Aktionen gut orchestriert von allen Teilnehmenden umgesetzt werden, um eine tatsächliche Veränderung im Verhalten sichtbar zu machen.

Falls in Ihrem Unternehmen bereits einige mehr oder weniger erfolgreiche Veränderungsprojekte laufen, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen, dann schließen Sie diese doch am besten mit einer Retrospektive ab und versuchen Sie, die Erkenntnisse dieser Initiativen in die geplante agile Transformation zu integrieren. Erstens erlaubt dies den Teilnehmer:innen, mit dem Alten gut abzuschließen und zweitens können so wichtige Lernerfahrungen direkt in den neuen Wandel mitgenommen werden.

### 1.1.2 Den Erfolg der Transformation messen

*Wir haben nun die Vision und das Zielbild für die Transformation. Das Topmanagement wünscht sich jedoch auch den Beweis, dass Agilität das Unternehmen wirklich nachhaltig besser macht. Sollen wir nun den Taschenrechner auspacken?*

Die Frage nach der Messung des Transformationserfolgs begegnet uns ständig. Dahinter steht oft das Bedürfnis, zuerst einen Business Case zu bauen, um danach mit einer höheren Sicherheit ein Budget und damit auch eine Initiative wie die Transformation genehmigen zu können.

Wir sind nicht gegen Messungen und das Setzen von Zielwerten in den Metriken. Dennoch wollen wir darauf hinweisen, dass es in einem vernünftigen Detailgrad und mit einem ver-hältnismäßigen Aufwand geschehen sollte. Business Cases werden gerne bis in jedes kleinste Detail ausgearbeitet und dann noch so oft „getunt“, bis sie irgendwie zur Erwartung der Stakeholder passen. Dieses Businessstheater hinterlässt nur Verlierer:innen.

Transformationen haben mit dem Glauben an das Richtige zu tun. Eine Organisation ist ein hoch komplexes Gebilde. Im Nachhinein ist kaum festzustellen, ob der gestiegene Gewinn der agilen Arbeitsweise, dem erfolgreichen Recruiting neuer Mitarbeiter:innen oder dem guten Gespür für neue Produkte zu verdanken ist. In der Regel ist der positive Ausschlag eines Indikators eine Kombination aus mehreren oder sogar vielen guten Entscheidungen. Die Frage ist, inwieweit ein Aufdröseln machbar und sinnvoll ist.

Doch gehen wir der Reihe nach vor und betrachten wir die Themen Business Case und Zielsetzungen in bestimmten Dimensionen bzw. KPIs getrennt voneinander.

## Business Case

Wenn wir nach einem Business Case gefragt werden, bitten wir üblicherweise um ein Gespräch mit Kolleg:innen, die sich gut mit dem Kontext auskennen, in dem Agilität eingesetzt werden soll, und die gleichzeitig ein gutes Gespür für die finanziellen Aspekte haben. Mit diesen Expert:innen gehen wir eine Reihe von Fragen durch, die sowohl auf die Effizienz als auch die Effektivität abzielen. Diese Fragen sind bewusst einfach gehalten: Das Ziel ist nicht, centgenaue Beträge zu berechnen, sondern ein Gespür für mögliche finanzielle Auswirkungen zu entwickeln. Der Wert liegt für uns in den Gesprächen mit den Expert:innen, erste Indikationen für einen Business Case sind das Nebenprodukt.

Die folgenden Fragen haben die Effizienz und damit die Kosten im Blick:

- Welche Effekte können wir erzielen, wenn sich die Kolleg:innen aus dem Bereich fokussieren und in einem Team an einer Sache arbeiten können?
- Welche Mehrkosten lassen sich vermeiden, wenn fehlgeleitete Entwicklungen früher wieder in die Spur gebracht werden (unter anderem durch den regelmäßigen Kontakt mit Kund:innen und Anwender:innen)?
- Wie viel weniger Aufwand braucht die Erledigung von Aufgaben, wenn für einen schnellen und reibungslosen Austausch die Crossfunktionalität im Team erhöht wird?
- Welche Beschleunigung wäre möglich, wenn die aktuellen Hindernisse systematisch aus dem Weg geräumt und damit abgebaut werden?
- Wie viel Zeit kann im Management gespart werden, wenn weniger stille Post gespielt und die Reportingaufwände drastisch reduziert bzw. abgeschafft werden?
- Wie viel Zeit kann das Team sparen, wenn es Entscheidungen selbst trifft?

Die folgenden Fragen untersuchen hingegen die Effektivität und damit das Umsatzpotenzial:

- Wie viel mehr Umsatz könnte das Unternehmen generieren, wenn es seine Produkte und Dienstleistungen früher am Markt platzieren kann?
- Wie stark kann die Kundenzufriedenheit steigen, wenn Produkte und Dienstleistungen eher den Erwartungen und Bedürfnissen der Kund:innen und Anwender:innen entsprechen?

Natürlich gibt es noch eine Reihe weiterer Fragen, die man stellen könnte. Wir sehen es als Einladung zum Gespräch und arbeiten am liebsten mit einfachen Überschlagsrechnungen. Zum Beispiel: Im Gespräch mit den Expert:innen einigen wir uns darauf, dass durch die drastische Reduzierung des Reportingaufwands das Entwicklungsteam gut drei Prozent der Zeit einsparen könnte. Perfekt – im Business Case schreiben wir drei Prozent der Personalkosten in der Entwicklung gut. Aus den Gesprächen mit der Vertriebsmannschaft hören wir, dass durch eine Reduzierung der Time-to-Market um ein Quartal – je nach Produkt – ein Mehrumsatz von zwei bis fünf Prozent erzielt werden könnte. Großartig, das nehmen wir mit auf.

Fairerweise muss an dieser Stelle gesagt werden, dass diesem Business Case auch Mehrkosten gegenübergestellt werden müssen. Dabei handelt es sich um laufende Kosten, etwa für zusätzliche Kolleg:innen (Scrum Master und Agile Coaches). Bei diesem Punkt stellen wir allerdings immer wieder fest, dass die Kosten für neue Rollen durch den Wegfall nicht mehr benötigter Rollen (zum Beispiel Projektleitung sowie Koordinations- und Integrationsrollen) wieder aufgewogen werden. In der Entwicklung physischer Produkte können durch häufiges Prototyping zusätzliche Kosten entstehen. Andererseits gibt es Anlaufkosten, wie beispielsweise Trainings zu agilen Arbeitsweisen oder zusätzliche Agile Coachings.

## Zielsetzung für Dimensionen & KPIs

Es werden nicht nur Business Cases gefordert, sondern auch Zielwerte in bestimmten Dimensionen, die durch KPIs gemessen werden können. Ein gängiger Wunsch ist es, mit Hilfe agiler Arbeitsweisen am Markt schneller zu werden. Als KPI ausgedrückt wäre das die durchschnittliche Time-to-Market von der Idee bis zur Markteinführung. Zweiter, häufig geäußelter Wunsch: Die Qualität der Auslieferungen soll steigen. Soll die Qualität der Auslieferungen erhöht werden, könnten Reklamationen und gemeldete Fehler durch Kund:innen ein KPI dafür sein. KPIs können auch aus dem Business Case entstehen: Wenn der Umsatz durch die Verkürzung der Time-to-Market um drei Monate steigen könnte, sollte geprüft werden, ob diese Annahme auch Realität geworden ist.

Um die Zielsetzung für die Transformation zu definieren, bietet sich auch hier ein Workshop mit Expert:innen an. Unsere Empfehlung: Fokussieren Sie sich auf maximal vier Dimensionen mit jeweils höchstens zwei KPIs. Wir stellen immer wieder eine ungemeine Messfreudigkeit in den Organisationen fest, die aber mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Sinnvoller ist es, sich zu fokussieren und die gewählten Indikatoren wirklich regelmäßig zu erheben.

Das bringt uns zur Frage der Erhebung. Ideal ist es natürlich, wenn einzelne KPIs einfach berechnet bzw. automatisch oder ohne viel Zutun ausgewertet werden können. Wenn das nicht möglich ist, greifen wir in der Regel auf Umfragen zurück. Zum Beispiel können die betroffenen Kolleg:innen gefragt werden, wie viel Aufwand das Reporting inklusive Vor- und Nachbereitung gerade in Anspruch nimmt. Das hat den Vorteil, dass wir vor der Transformation eine „Baseline“ ziehen können, die immense Bedeutung hat – ansonsten lässt sich kein Vergleich zu der Zeit danach anstellen. Angenommen, aus den Antworten ergibt sich vor Einführung der agilen Arbeitsweise ein Durchschnitt von vier Stunden pro Woche. Während der Pilotierungsphase liegt das Team bei ca. drei Stunden pro Woche und schließlich kommt es bei zwei Stunden pro Woche zu stehen. Großartig! Das Team konnte im Schnitt zwei Stunden pro Woche sparen. Das sind bei einer 40-Stunden-Woche übrigens fünf Prozent der Entwicklungszeit und damit mehr als im Beispiel-Business-Case angenommen.

Die Schwierigkeit beim Messen ist: Bereits zu Beginn der Transformation muss ein gutes Gespür für wenige, aber dafür „richtige“ KPIs entwickelt werden. Selbstverständlich können später noch Anpassungen vorgenommen werden, jedoch geht dadurch die Historie verloren – vor allem die so wichtige Baseline, die der Startpunkt vor der Transformation war.

Nichtsdestotrotz ist unser Tipp: Lassen Sie sich nicht wahnsinnig machen. Ja, natürlich soll gemessen werden, ob die Transformation in die richtige Richtung geht. Aber tun Sie das mit Maß und Ziel, nicht mit überbordendem Aufwand.

## Messinstrumente im Verlauf der Transformation

Es gibt natürlich noch einige weitere Messinstrumente, die in bestimmten Stadien einer Transformation hilfreich sind. Einige davon stellen wir hier kurz vor und verweisen dabei auf die Abschnitte in diesem Buch, die sich mit dem jeweiligen Transformationsstadium beschäftigen. Vorab möchten wir aber festhalten: Es geht nicht darum, alle Messinstrumente um des Messens willen einzuführen. Das Ziel ist ein transparenter Überblick über den Fortschritt des Transformationsprozesses, damit auf Basis der ausgewerteten Daten Veränderungen abgeleitet werden können. Deren Wirksamkeit wird wiederum im nächsten Turnus gemessen.

Nachdem zu Beginn der Transformation in mehreren Workshops Vision und Ziel der Initiative definiert wurden (Abschnitt 1.1.1), sollte in einem der ersten Schritte eine Retrospektive aufbauend auf den „6 Bausteinen der agilen Organisation“ stattfinden. Mit Hilfe dieser Retrospektive erarbeiten Sie die Stärken Ihrer Organisation, aber auch die Verbesserungspotenziale. Um herauszufinden, ob die Verbesserungen wirken, empfehlen wir regelmäßige Umfragen unter den Teams, die an der Transformation beteiligt sind (ein Beispiel finden Sie in Abschnitt 5.1.1.3). Diese kleinen Umfragen können auch eine transparente Auskunft über den Status quo der Transformation in den Teams selbst und über die teamübergreifende Zusammenarbeit geben.

**Ein Beispiel zur Verdeutlichung:** Eine Erkenntnis in der Retrospektive zu Beginn der Transformation könnte sein, dass Entscheidungen zu langsam getroffen werden. In den Umfragen unter den Teams wird also überprüft, ob sich die Geschwindigkeit der Entscheidungen für die Beteiligten durch die neuen Prozesse spürbar verändert hat. Um Synergieeffekte zu heben, sollten auch jene KPIs, die aktuell nicht berechnet werden können, abgefragt werden. So bietet die Umfrage einen Überblick über die Wirkung der Verbesserungsmaßnahmen und trägt gleichzeitig zur Vollständigkeit des KPI-Sets bei. Der zeitliche Abstand zwischen den Umfragen sollte den Teams die Möglichkeit geben, die erarbeiteten Maßnahmen einzuführen und/oder auszuprobieren. Aus unserer Sicht ist ein Check-up der Transformation alle drei bis sechs Monate sinnvoll.

Gemeinsam mit Kolleg:innen aus dem HR-Bereich können Sie auch evaluieren, inwiefern Sie von formalen Umfragen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen profitieren können. In der Regel werden diese bereits regelmäßig durchgeführt und sind somit ein weiterer Datenpunkt für die Transformationsinitiative. Zum Beispiel könnte die Gruppe der agil arbeitenden Teams mit dem Gesamtset verglichen werden. In den einzelnen Teams können zusätzlich Messungen eingesetzt werden (siehe Abschnitt 2.3.3), die darauf ausgelegt sind, die agile Reife eines Teams transparent zu machen. Überprüft werden dabei die Basiselemente des agilen Prozesses, die Ausprägung der Rollen und die Lieferfähigkeit.

In fortgeschrittenen Transformationen bieten sich umfangreichere externe Assessments wie die „Business Agility Survey“ an (siehe Abschnitt 5.1.1.5). Diese prüfen sämtliche Fähigkeiten einer agilen Organisation und gehen damit weit über das agile Arbeiten in den Teams hinaus. Ein solches Assessment ist nur dann sinnvoll, wenn bereits größere Veränderungen in der Organisation stattgefunden haben, etwa moderne Budgetierungs- und Portfolioprozesse, und wenn die Selbstorganisation einen guten Grad erreicht hat. In diesen Fällen ist ein Assessment sehr sinnvoll, weil es Auskunft darüber gibt, wo die Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung der Organisation liegen.

Die Summe der Datenpunkte aus

- den erhobenen KPIs,
- den regelmäßig durchgeführten Umfragen und
- den Reifegradmessungen auf der Teamebene

zeichnet ein transparentes und datengestütztes Bild der Transformation. Das Transformation Team muss sich nicht allein auf das Bauchgefühl verlassen, sondern kann durch Daten gestärkt agieren.

### 1.1.3 An den Inhalten arbeiten – das Transformation Team

*Wenn wir nun das Ziel kennen, ist das ja noch nicht alles. An einer Transformation muss doch inhaltlich gearbeitet werden, um zu definieren, in welche Richtung es gehen soll und um den Wandel in Gang zu setzen.*

Sobald die grundsätzliche Entscheidung für eine agile Transformation gefallen und das Ziel festgelegt ist, findet idealerweise freiwillig ein Kernteam aus Menschen zusammen, die sowohl die Inhalte der Transformation als auch den Prozess planen und vorantreiben. Das passiert nicht bei jeder agilen Transformation und daher landen manche auch in einer Sackgasse, wie wir in Kapitel 2 sehen werden. Wir bezeichnen dieses Team als „Transformation Team“. Wie es gebildet wird und wie es arbeitet, beschreiben wir in Kapitel 3 genau. Welche Personen sollten im Transformation Team vertreten sein?

- Es sollte mindestens ein:e **Sponsor:in** aus der Unternehmensleitung dabei sein, in größeren Unternehmen am besten mehrere.
- Ein Teammitglied sollte für den Prozess der Transformation verantwortlich sein, zum Beispiel als **Product Owner des Transformation Teams**.
- Wer die übrigen **Teammitglieder** sind, hängt vom Schwerpunkt der Transformation ab. Es können zum Beispiel Vertreter:innen aus der IT, aus dem Produktmanagement und Human Resources im Transformation Team zusammenfinden – je nachdem, welche Bündelung von Kräften das Vorhaben voranbringen kann.

Dieses Team arbeitet in weiteren Workshops an den Details der Transformation und dafür sollte es sich genügend Zeit nehmen. Es hat sich oft als Fehler erwiesen, der Veränderungsstrategie nur halbtägige und damit halbherzige Workshops zu widmen, denn dabei wird zwar vieles angerissen, aber nur wenig entschieden und umgesetzt. Ein geeignetes Format sind sogenannte „Bootcamps“: Dabei handelt es sich um ganztägige Workshops, in denen abseits des Tagesgeschäfts fokussiert an den Inhalten der Transformation gearbeitet wird.

Die Zusammensetzung des Teams ist der eine Erfolgsfaktor – der andere ist, *wie* diese Workshops durchgeführt werden. Ein Transformation Team muss zunächst selbst erleben, was agiles Arbeiten bedeutet. Es gibt für die Workshops also ein Backlog, es wird iterativ gearbeitet, zu den Arbeitsergebnissen und zur Zusammenarbeit wird regelmäßig Feedback eingeholt. Was das Transformation Team tut und wie es das tut, wird Strahlkraft in die gesamte Organisation haben. So wird klar: Die Initiator:innen der Transformation tun selbst, wozu sie andere bewegen wollen.



### Wandel aus dem Rheintal

Für ein Kundenunternehmen organisierten wir die Strategie-Workshops des Transformation Teams immer weit abseits des Tagesgeschäfts – und das im geografischen Sinne, nämlich im hintersten Rheintal. Für diese hoch fokussierten Workshops blockierten wir jeweils ganze Freitage. Natürlich war das nicht der beliebteste Zeitpunkt in der Woche, denn die Workshops dauerten manchmal bis in den späten Abend. Doch das Team wusste, wie wichtig diese intensive Auseinandersetzung mit den strategischen Fragen der Transformation war.

Wir bedienten uns aus dem Repertoire der agilen Tools und Hilfsmittel: Über allem stand die leuchtende Vision der Transformation und wir hatten ein prall gefülltes Backlog – Pilotteams identifizieren, Schulungen organisieren, die Aufbauorganisation überdenken etc.

Im ersten Workshop versuchten wir, den Umfang des Vorhabens zumindest oberflächlich zu durchdringen, um einen ersten „Releaseplan“ aufzustellen. Der Plan war, an jedem Freitag ein bestimmtes Schwerpunktthema zu behandeln. Die Freitage unterteilten wir in 60-minütige Iterationen, um überprüfen zu können, ob wir dem jeweiligen Tagesziel näherkamen. Insgesamt schafften wir oft weniger, als wir uns vorgenommen hatten. Das war aber auch nicht das Wichtigste. Wichtig war, dass wir die Eckpfeiler der Transformation definieren konnten, um uns anschließend in kleineren Gruppen um die konkrete Ausgestaltung zu kümmern.

Ein Beispiel: Für jede in Zukunft notwendige Rolle skizzierten wir, ob die Mitarbeiter:innen dafür eine Schulung brauchten, und wenn ja, welche das sein sollte. Wir kamen zu dem Schluss: Teams in der Produktentwicklung sollten in den einzelnen agilen Methoden geschult werden, für die gesamte Belegschaft sollte es Info-Sessions geben und für die Führungsmannschaft erschienen uns modulare Workshops sinnvoll.

#### 1.1.4 Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen

*Wir haben einen Plan und wissen, was wir in Angriff nehmen müssen. Doch da ist dieses Gefühl, dass die Unternehmensleitung ein paar Dinge anders sieht und versteht. Ist den Menschen an der Spitze bewusst, welche Auswirkungen der Wandel haben wird? Manche scheinen zu denken, dass es genügt, einfach ein agiles Team neben das andere zu stellen und vereinzelt Prozesse zu adaptieren, um das Leben der Teams leichter zu machen.*

Den Führungsmannschaften in vielen Organisationen ist nicht bewusst, dass es sich bei der Transformation zu einem agil arbeitenden Unternehmen um eine riesige Veränderung handelt. Je nach Größe der Organisation sprechen wir nicht von Wochen oder Monaten, sondern von Jahren. Die Methoden selbst erzeugen in diesem Zusammenhang keinen Wert, wenn nicht auch das in einer Organisation vorherrschende Menschenbild und die Kultur der Zusammenarbeit neu gedacht und gelebt wird. Auch die ISO 9001 funktioniert nur mit einer entsprechenden Haltung zum Thema Qualität – genauso wird „Agile“ erst dann erfolgreich sein, wenn sich das Denken mitverändert. Wenn eine Organisation ihr Heil nur in einer Methode sucht, werden die Methoden vielleicht perfekt umgesetzt, aber ohne nachhaltige Wirkung.

Der notwendige Wandel ist so tiefgreifend, dass neben neuen Methoden, einem neuen Menschenbild und Führungsstil auch die Produktarchitektur, die Infrastruktur, Governance-Prozesse und vieles mehr betrachtet, überdacht und modernisiert werden müssen. Das bedeutet eine mehr oder weniger komplette Reorganisation des Unternehmens, die nicht zu einem bestimmten Stichtag passieren kann und auch nicht soll. Sie zieht sich über einen längeren Zeitraum, wenn ein nachhaltig agiles Unternehmen das Ziel ist.

Wichtig ist zudem, dass sich auch Mitarbeiter:innen, die nicht in agilen Teams arbeiten, die Zeit nehmen, agile Methoden durch und durch zu verstehen. Das bedeutet, dass man sich mit den Inhalten intensiv auseinandersetzt, einerseits in der Theorie, zum Beispiel durch ein Training, und andererseits, indem man agile Teams begleitet und sich ansieht, wie diese Arbeitsweise genau funktioniert und worin deren Erfolgsfaktoren liegen.

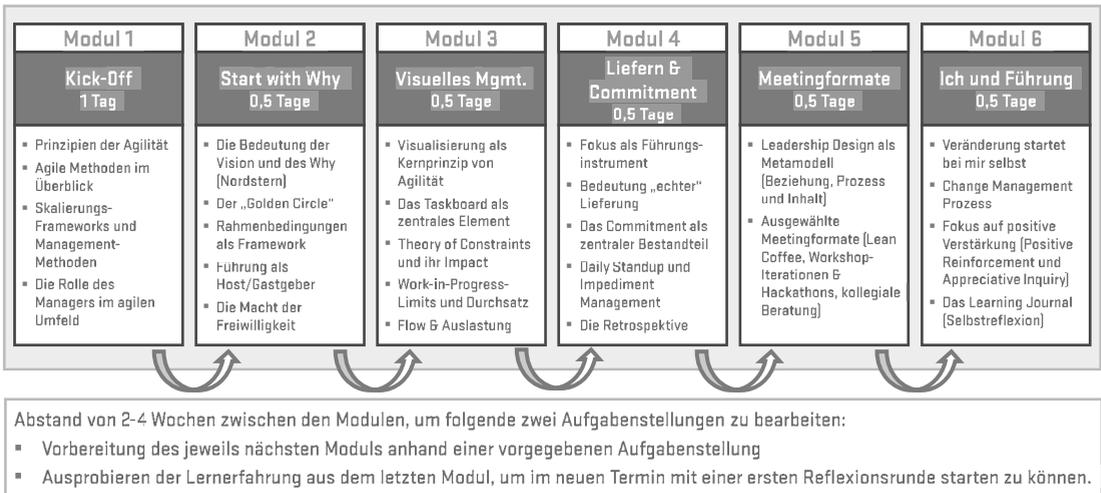
Jede Veränderung ist eine hochemotionale Angelegenheit. Auf die meisten Menschen wirkt Veränderung bedrohlich, selbst wenn sie darauf abzielt, die eigene Zukunft zu sichern. Am hilfreichsten sind in solchen Situationen die Geschichten von Menschen, die ähnliche Veränderungen bereits erlebt und erfolgreich gemeistert haben. Sofern es bereits agile Initiativen und Bewegungen im Unternehmen gibt, sollten diese vorgestellt werden. Damit wird der Wandel nicht nur von oben unterstützt, sondern auch von Menschen auf der operativen Ebene als sinnvoll bestätigt. Wir organisieren in diesem Zusammenhang meistens „Agile Days“ (eine Art Mini-Konferenz) oder „Fuckup-Nights“, in deren Rahmen agile Teams nicht nur von ihren Erfolgen, sondern vor allem von ihrem Scheitern und Überwinden von Problemen und Hindernissen erzählen können.

Wenn es in der eigenen Organisation noch keine agilen Erfahrungen gibt, sind Besuche bei anderen Unternehmen – auch „Learning Journeys“ genannt – eine sinnvolle Option. Empfehlenswert sind Unternehmen, die bereits einen umfangreichen Wandel hinter sich haben oder solche, die durch agiles Arbeiten groß geworden sind. Dazu gehören Startups oder etablierte Technologiefirmen wie zum Beispiel sipgate in Düsseldorf oder ganze Startup-Ökosysteme wie im Silicon Valley, in Boston, Tel Aviv oder Berlin. Learning Journeys sind aber keine Ausflüge: Vor solchen Reisen sollte ein klares Ziel definiert werden, nach der Reise sollten sofort die Erkenntnisse reflektiert werden, um den Schwung mitzunehmen. Was bedeutet das Erlebte für den eigenen Kontext, ohne einfach die anderen Unternehmen zu kopieren?

### **Das Verständnis für ein neues Führungsparadigma schaffen**

Bei einem Automobil-Zulieferer veranstalteten wir für die Führungsriege eine eigene Workshop-Reihe, um sie erleben zu lassen, was Agilität bedeutet. Dazu gestalteten wir eine Landkarte des agilen Wissens als großes Puzzle und erarbeiteten ein Puzzlestück nach dem anderen. Zu Beginn jedes der zweistündigen Workshops stand ein Impulsvortrag, danach wurde in Kleingruppen diskutiert, welche Auswirkungen das Gehörte auf den eigenen Arbeitsbereich im Speziellen und auf das Unternehmen als Ganzes haben könnte. Abschließend sahen wir uns die Landkarte noch einmal an, um die bestehenden Themen neu zu priorisieren und gegebenenfalls neu erkannte Themen aufzunehmen.

Während in dieser Organisation ein umfassendes Verständnis von Agilität das Ziel war, haben wir in einer Bank ein anderes Konzept eingesetzt, dessen Fokus auf „Agile Leadership“ lag. Wir entwickelten ein aus sechs Modulen bestehendes Curriculum, alle zwei bis drei Wochen fand eines dieser jeweils halb- oder ganztägigen Module statt (Bild 1.2). Die Teilnehmer:innen setzten sich mit den wichtigsten Aspekten der agilen Führung auseinander und kombinierten das Lernen in den Modulen mit der Vorbereitung auf die Umsetzung in ihrem Führungsalltag.



**Bild 1.2** Module für die Auseinandersetzung mit dem Thema Agile Leadership

Erst wenn sich die Führung eingehend mit den Implikationen des agilen Arbeitens beschäftigt hat, sollten Entscheidungen über ein zukünftiges agiles Setup der Organisation getroffen werden: zum Beispiel über eine umfassende End-to-end-Verantwortung einzelner Bereiche und Teams für deren Produkte, Prozesse und Wirkungsfelder. Nur durch die entsprechende Beschäftigung mit den Auswirkungen wird klar, dass es mit einem organisatorischen Umbau allein nicht getan ist und eine Reihe an unterstützenden Maßnahmen notwendig ist, damit diese Verantwortung tatsächlich übernommen und autonom gearbeitet und geliefert werden kann.

Was andere brauchen, um sich verändern zu können, sehen Topmanager:innen oft erst, wenn sie eines verinnerlicht haben: „Die Veränderung der Organisation beginnt mit mir.“ Frederic Laloux schreibt in „Reinventing Organizations“ (Laloux 2015), dass eine Organisation nur jenen Reifegrad erreichen kann, den die Menschen der obersten Führungsebene in ihrer persönlichen Entwicklung erreicht haben. Ein schönes Beispiel für die Kraft, die eine persönliche Veränderung entwickeln kann, ist die deutsche Hotelkette Upstalboom, an deren Spitze Bodo Janssen steht. Ausgangspunkt für den grundlegenden Wandel in seinem eigenen Führungsverhalten war das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010. Eine der Antworten lautete: „Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen.“ Durch intensive Arbeit an sich selbst hat Bodo Janssen es geschafft, die Stimmung im Unternehmen um 180 Grad zu drehen, neue Werte zu verankern und die Organisation auf einen wirtschaftlich äußerst erfolgreichen Weg zu bringen. Alfred Herrhausen, 1989 von der RAF ermordeter Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat einmal gesagt:

*„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen.  
Wir müssen das, was wir sagen, auch tun.  
Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“*

Quelle: <https://www.herrhausen-weiter-denken.de>

Wenn Menschen in Führungspositionen einen Wandel in der Organisation sehen wollen, müssen sie die Zeit dafür einräumen, um diesen Wandel selbst zu vollziehen. Es bedeutet viel Arbeit am eigenen Tun. In der Praxis vieler Unternehmen erkennen wir leider, dass sich gerade diese Personengruppe nicht genügend Zeit nimmt. Immer wieder gewinnt das operative Geschäft – mit dem Effekt, dass strukturelle Investitionen in eine gesunde Organisation vernachlässigt werden. Wir sprechen in dieser Situation auch oft davon, dass wir zwar einen „Buy-in“ des Managements haben, aber noch kein wirklicher „Join-in“ stattgefunden hat. Das fühlt sich an, als würde uns das Topmanagement von den Zuschauerrängen aus zujubeln, dabei muss es auch selbst auf das Feld kommen und mitspielen. Erst dann kann die Veränderung nachhaltig gelingen.



### Vertrauen ist gut, nachhalten noch besser

Bei einem mittelgroßen Industrieunternehmen starteten wir in der Leitungsebene mit einer Diskussion über die Führungsgrundsätze, um daraus konkrete Konsequenzen für die einzelnen Personen abzuleiten. Gerade der zweite Schritt, die persönliche Implikation, ist enorm wichtig und wird trotzdem gerne vernachlässigt. Das führt oft zu dysfunktionalem und für die Mitarbeiter:innen irritierendem Verhalten von Führungskräften, die nicht das leben, was in den Grundsätzen definiert wurde. Um genau diesen Fallstrick zu vermeiden, wurden in den Workshops persönliche Maßnahmen erarbeitet und in Follow-ups auch nachgehalten.

Wie sahen solche persönlichen Maßnahmen aus? Eine der wichtigsten Aktionen war, die Terminkalender der Führungskräfte zu entrümpeln, um aus der reinen Abstimmungsarbeit auszusteigen und mehr Zeit für wichtigere Themen zu haben. Aber auch den Kolleg:innen wurde mehr Verantwortung und Autonomie übertragen, zum Beispiel durch die Aufwertung der Rolle des Product Owners: Sie lieferten ab sofort nicht mehr Informationen zu, sondern stellten die Fortschritte in der Produktentwicklung selbst dem Vorstand vor.

## ■ 1.2 Szenarien für die agile Transformation

*Gibt es nur einen Weg, um ein Unternehmen zu einer agilen Organisation werden zu lassen oder führen mehrere Wege nach Rom?*

Wenn das Ziel der Transformation definiert ist, gibt es unterschiedliche, aber ineinandergreifende Vorgehensweisen, um an dieses Ziel zu gelangen. Im Wesentlichen sind drei Entscheidungen zu treffen:

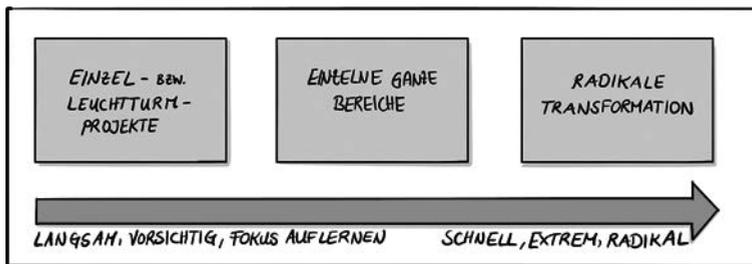
1. Mit welcher Geschwindigkeit treiben wir die Transformation voran?
2. Müssen wir die Aufbauorganisation unseres Unternehmens verändern und wenn ja, wie?
3. Wie lassen sich die Prinzipien der Zusammenarbeit *innerhalb* agiler Teams auf die Zusammenarbeit *zwischen* mehreren agilen Teams bzw. Einheiten übertragen, also „skalieren“?

### 1.2.1 Die passende Geschwindigkeit für die Transformation wählen

*In welchem Tempo sollten wir die Veränderungen vorantreiben? Was sind die Vor- und Nachteile von verschiedenen Vorgehensweisen?*

Im Wesentlichen kommen in der Praxis drei Geschwindigkeitsszenarien zum Einsatz, die sich in der Radikalität unterscheiden, mit der sie in die bestehende Organisation eingreifen (siehe Bild 1.3, vgl. Schmiedinger 2019a):

- Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte
- Transformation einzelner ganzer Einheiten
- Radikale Transformation großer Bereiche oder der gesamten Organisation



**Bild 1.3** Die Geschwindigkeit von Transformationsszenarien

Welcher Ansatz gewählt werden sollte, hängt unter anderem vom vorherrschenden Druck in der Branche ab. Je höher der Druck ist, desto eher sollte ein Ansatz gewählt werden, der auf der rechten Seite der Achse positioniert ist.

#### Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte

Dieser erste Transformationsansatz hat eine begrenzte Auswirkung. Das ist schon einer der Vorteile: Im Rahmen eines klar umrissenen Vorhabens können sowohl neue Arbeitsweisen als auch neue Technologien – oder eine Kombination daraus – ausprobiert werden. Durch dieses Lernen anhand von Experimenten stehen Erkenntnisse sofort für weitere Projekte zur Verfügung. Wenn Fehler passieren, sind sie auf einen kleinen Ausschnitt des Ganzen beschränkt. Das unterstützende Management kann sich ganz auf diese Leuchtturmprojekte fokussieren und zum Beispiel Hindernisse schnell beseitigen, was in der Regel mit wenig Aufwand zu sichtbarem Erfolg führt.

Der Vorteil der Begrenztheit ist gleichzeitig ein Nachteil: Die Transformation breitet sich nur langsam aus. Natürlich hängt das davon ab, wie viele Leuchtturmprojekte neu initiiert werden. In der Regel werden solche Projekte aber nur alle paar Monate angestoßen. In großen Unternehmen ist zudem zu beobachten, dass Leuchtturmprojekte in mehreren Organisationseinheiten gleichzeitig gestartet werden. Zwar erhöht das die Ausbreitungsgeschwindigkeit, es birgt aber die Gefahr, dass die jeweiligen Ansätze stark variieren und daher nur wenig Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten möglich ist. In solchen Fällen ist es wichtig, eine Plattform einzurichten, auf der die Projektbeteiligten zusammenfinden können.

Ein zweiter Nachteil ist der oft mangelnde Fokus der Mitarbeiter:innen, die in Leuchtturmprojekten mitwirken. Die Matrix-Struktur der Linienorganisation bleibt von diesen Projekten

unberührt und das bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen ihre Zeit nicht ausschließlich dem Leuchtturmprojekt widmen können, sondern auch noch das Tagesgeschäft erledigen müssen. Ein klarer Fokus macht schneller – ein fehlender Fokus ist hingegen Gift für jedes Leuchtturmprojekt und Projekte im Allgemeinen.

Zwar liegt der Fokus bei Leuchtturmprojekten auf der operativen Umsetzung, dennoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher, wenn das Management regelmäßig eingebunden wird, um die transparent gemachten Hindernisse aus dem Weg zu räumen und so Lernerfahrungen zu sichern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich agile Denk- und Arbeitsweisen nicht ausbreiten, sondern im Sand verlaufen. Ist das Management von Anfang an involviert, kann der Boden für größere Initiativen bereitet werden.

### **Transformation einzelner ganzer Einheiten**

Die zweite, progressivere Variante der Transformation ist die Umstellung einzelner, dafür ganzer Einheiten. Das können bereits bestehende Einheiten im Unternehmen sein (zum Beispiel eine bestimmte Business Unit), aber auch neu gegründete Einheiten, etwa zur Bündelung der Digitalisierungsinitiativen eines Unternehmens. Im zweiten Fall kann es sogar zur Ausgründung – zum Spin-off – einer eigenen Gesellschaft kommen, die noch autonom agieren kann. Der Vorteil neu gegründeter Einheiten ist, dass diese ihre Linienorganisation neu entwerfen können. Die Mitarbeiter:innen können sich moderner Ansätze bedienen, um eine flache, von lateraler Führung geprägte Struktur zu schaffen. Überlegen Sie aber auch bei bestehenden Einheiten, ob und inwieweit die Struktur an das aktuelle Vorhaben angepasst werden muss.

Egal, ob bestehend oder neu gegründet: Die betroffene Einheit bleibt ein abgegrenztes Vorhaben, in dessen Rahmen experimentiert und gelernt werden kann. Auch die Größe der Einheit und die Geschwindigkeit der Skalierung können eigenständig, auf Basis der Lernfortschritte gewählt werden. In einer neuen Einheit mit einem klaren Auftrag kann zusätzlich der notwendige Fokus intensiviert werden, da Mitarbeiter:innen dem Bereich neu zugeordnet werden, vielleicht sogar das Unternehmen wechseln und ihre alten Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter sich lassen können. Die neue Einheit kann daher die gewachsenen Strukturen abschütteln, moderne Strukturen aufbauen und im Kleinen erproben.

Nicht zu vernachlässigen ist bei diesem Ansatz aber das Risiko einer Parallelorganisation, die sich allmählich vom Rest des Unternehmens entfernt. Das passiert oft, wenn es zwischen den Einheiten zu Konflikten kommt, die hauptsächlich durch die Unterschiede in der Geschwindigkeit, in der Arbeitsweise und im Mindset entstehen. Oft führt schlicht die schwierige Kommunikation zwischen räumlich und inhaltlich getrennten Einheiten zu Unstimmigkeiten. Manchmal spielen auch Neid oder Enttäuschung eine Rolle, weil die Kolleg:innen in der transformierten Einheit aufgrund all der Investitionen „wohl etwas Besseres sind“. Dieses Risiko besteht sowohl bei bestehenden als auch neuen Einheiten, ist im zweiten Fall aber tendenziell höher.

Die Gefahr von Konflikten ist umso größer, je mehr Abhängigkeiten es zwischen den Einheiten gibt, zum Beispiel, wenn gemeinsame Legacy-Systeme (die in der Regel weiter durch die Bestandsorganisation gemanagt werden) oder Support-Einheiten wie die Rechtsabteilung oder der Einkauf genutzt werden. Die Herausforderung besteht darin, diese Konflikte rechtzeitig zu identifizieren, anzusprechen und zu lösen. Sonst kann es im schlimmsten Fall dazu kommen, dass die transformierte Einheit vom Mutterunternehmen abgestoßen wird und in Isolation gerät.

Wird eine neue Einheit gegründet, sollte es daher eine Strategie für die Zusammenführung nach einer gewissen Zeit geben. Diese Strategie kann durchaus darin bestehen, die alte Organisation schrittweise trocken zu legen. Wie auch immer die konkrete Gestaltung aussieht: Um eine Transformation des gesamten Unternehmens zu erreichen, können nicht auf unbegrenzte Zeit parallele Strukturen erhalten werden.

### **Radikale Transformation**

Der „Big Bang“ ist die schonungsloseste Variante. Bei aller Radikalität sollte aber auch diese Form der Transformation – vor allem bei großen Unternehmen – in mehreren Schritten erfolgen. In der Praxis bedeutet das, dass größere Teile des Unternehmens relativ schnell hintereinander transformiert werden. Das ist ein tiefgreifender Umbau der Linienorganisation und der Geschäftsprozesse während des operativen Betriebs, sozusagen eine Operation am offenen Herzen.

Das Tempo ist der wohl größte Vorteil dieses Ansatzes: Was andere Unternehmen über Jahre hinweg schrittweise versuchen und erreichen, kann bei dieser Variante in kürzester Zeit vollzogen werden. Passiert diese radikale Transformation sehr früh, kann das einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb bringen. Meistens wird bei diesem Ansatz an einem festgelegten Tag X vieles gleichzeitig umgestellt, unter anderem die Linienstruktur, die Positionierung der Führungskräfte und die Schnitte der Teams. Dieses Momentum kann genutzt werden, um frisch und mit einer gehörigen Portion Aufbruchstimmung in die Zukunft zu starten. Wichtig ist, sehr genau über die zukünftige Struktur nachzudenken, da radikale Transformationen keinen Raum für eine allmähliche Annäherung an die Zielkonstellation lassen.

Geschwindigkeit und Radikalität sind auch die wesentlichen Nachteile: Es wird einiges auf der Strecke bleiben. In der Zeit vor dem Big Bang wird es viel Unsicherheit geben, die eindeutig die Produktivität der Organisation hemmt. Ärger und Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter:innen können sich aufstauen, wenn der Wandel nicht sauber und transparent mit entsprechender Kommunikation begleitet wird. Das kann im schlimmsten Fall die Zufriedenheit drücken und eine hohe Fluktuation auslösen. Genauso sollte der Aufwand für diese Art von Transformation nicht unterschätzt werden. Aufgrund der Geschwindigkeit ist viel Vorarbeit nötig, denn während des Wandels bleibt nicht viel Zeit, um Themen parallel voranzubringen.

Gleichzeitig müssen die Organisation und das Topmanagement für eine radikale Transformation selbstsicher genug und davon überzeugt sein, dass es der richtige Weg ist. Anders lassen sich aufkommende Zweifel nicht in den Griff bekommen. Das bedeutet auch enorme Investitionen in den Aufbau von Expertise rund um agile Methoden, Frameworks und Organisationen, entweder durch externen Zukauf, Recruiting und/oder Befähigung.

In Tabelle 1.1 finden Sie alle Vor- und Nachteile der einzelnen Szenarien noch einmal zusammengefasst.

Jedes Szenario braucht andere Begleitmaßnahmen, die im Idealfall durch ein Transformation Team gesetzt und koordiniert werden. Je radikaler die Transformation, desto mehr Druck und Arbeit wird dem Transformation Team aufgelastet, weil vieles parallel angestoßen und entschieden werden muss. Eine Transformation betrifft niemals nur eine Einheit, wie zum Beispiel die IT. Je nach Ansatz werden davon mehr oder weniger große Teile der gesamten Organisation gleichzeitig betroffen sein.

**Tabelle 1.1** Vor- und Nachteile von Transformationsszenarien

	Vorteile	Nachteile	Beispiele
Einzel- bzw. Leuchtturmprojekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgegrenztes Vorhaben</li> <li>▪ Lernen und Experimentieren im klar umrissenen Bereich</li> <li>▪ Fokus auf die Unterstützung der Projekte (z. B. Beseitigung von Hindernissen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilität verbreitet sich langsam</li> <li>▪ Involvierte Mitarbeiter:innen sind zwischen Tagesgeschäft und Leuchtturmprojekt zerrissen</li> </ul>	Projekt „Digitale Regionalbank“ – Raiffeisen Bankengruppe Österreich (vgl. Schmiedinger 2016)
Transformation einzelner ganzer Einheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgegrenztes Vorhaben mit eigener Organisationsstruktur</li> <li>▪ Fokussierte Mitarbeiter:innen</li> <li>▪ Freiheit und Bewegungsspielraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiko einer Parallelorganisation, die im Konflikt mit den alten Einheiten steht (v. a. bei gemeinsamen Schnittstellen)</li> </ul>	REWE Digital, Digital Campus der Commerzbank, Digital Lab der Klöckner & Co Unternehmensgruppe; Webasto SE
Radikale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es ist ein klares Statement</li> <li>▪ Wenn es gelingt, katapultiert sich die Organisation schnell nach vorne</li> <li>▪ „Big Change“ in einem Schritt</li> <li>▪ Momentum kann genutzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress und Druck für die gesamte Organisation</li> <li>▪ Gut funktionierende (informelle) Strukturen können nachhaltig zerstört werden</li> </ul>	Axel Springer Verlag, Adidas, ING Bankengruppe

Unabhängig davon, welcher Ansatz gewählt wird, gibt es bei allen Transformationsprozessen die gleichen Punkte zu klären. Die folgende Checkliste zeigt, welche das sind.



### Checkliste für die agile Transformation

- Klarstellung: Warum wollen wir die agile Transformation und was ist ihr Ziel?
  - Grund und Zweck des Wandels
  - Zielbild für die zukünftige Organisation
- Entscheidung über den Start und das Ausmaß der Transformation
  - Zeitpunkt und Meilensteine
  - Auswahl erster Projekte, Bereiche, Produkte oder Dienstleistungen
  - Abwägung zwischen Freiwilligkeit und Dringlichkeit: Kritische Projekte eignen sich gut als agile Pilotprojekte, allerdings müssen allfällige kurzfristige Liefertermine immer berücksichtigt werden.
- Mögliche Änderungen an der Aufbauorganisation (bis hin zu einem vollständigen Re-Design)
  - Bewerbungs- und Nominierungsprozesse (bei organisatorischen Restrukturierungen)

- Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (vor allem für Mitarbeiter:innen)
  - für das Übernehmen neuer Rollen wie Führungskraft, Product Owner, Scrum Master oder Agile Coaches
  - für die Aufgaben in technologisch anspruchsvollen Initiativen wie beispielsweise Data Analytics, Cloud-Infrastruktur usw.
- Erarbeiten eines Arbeitsmodells für
  - die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
  - die operative Arbeit mit den Kund:innen (beispielsweise Service, Sachbearbeitung, Vertrieb)
  - das Daily Business der Supporteinheiten (beispielsweise HR, Einkauf oder Recht & Compliance)
- Überarbeitung der Support-Prozesse wie beispielsweise
  - Governance für die Finanzierung, das Controlling und das Reporting von Initiativen
- Mehr Flexibilität für Einkaufs- und Recruitingprozesse
  - Schnelle Bereitstellung von externen Ressourcen
- Erneuerung der arbeitsunterstützenden Infrastruktur
  - IT-seitig: Kollaborations- und Wissensmanagement-Tools
  - Gebäudeseitig: Meeting- und Teamräume, Begegnungszonen
- Stellenprofile und Karrierewege für agile Rollen
  - Erarbeiten von Anreizen und Perspektiven, wenn neue Rollen und somit Verantwortlichkeiten übernommen werden
- Kommunikations- und Konfliktlösungskonzepte
  - Konzept für die Kommunikation von Zweck und Zielbild des Wandels an die unterschiedlichen Zielgruppen
  - Ideen zur Lösung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Interessengruppen
- Abstimmung mit dem Betriebsrat über die Auswirkungen der Veränderung auf bestehende Vereinbarungen

Alle diese Detailfragen zur neuen Organisation werden – sofern es eines gibt – vom Transformation Team ins Backlog übernommen und in weiteren Workshops ausgearbeitet, für die sich wieder das bereits erwähnte Bootcamp-Format anbietet. Einem größeren Kreis von Mitarbeiter:innen wird ein erster, wirklich grober Plan für die Transformation vorgestellt: Das umfasst einen ersten Zeitplan, Vorschläge für Pilot-Teams, die größten aktuellen Impediments und erste Lösungsstrategien dazu und möglicherweise einen Entwurf für eine neue Aufbauorganisation (mehr dazu in den Kapiteln 2 und 3). Wichtig ist, dass die Information nur grob und einfach modelliert wird, sodass es dazu schnelles Feedback geben kann. Für das Feedback bietet es sich an, sowohl direkt betroffene als auch am Rande beteiligte Mitarbeiter:innen zu befragen, da diese sehr unterschiedliche Perspektiven auf das Veränderungsvorhaben haben werden.

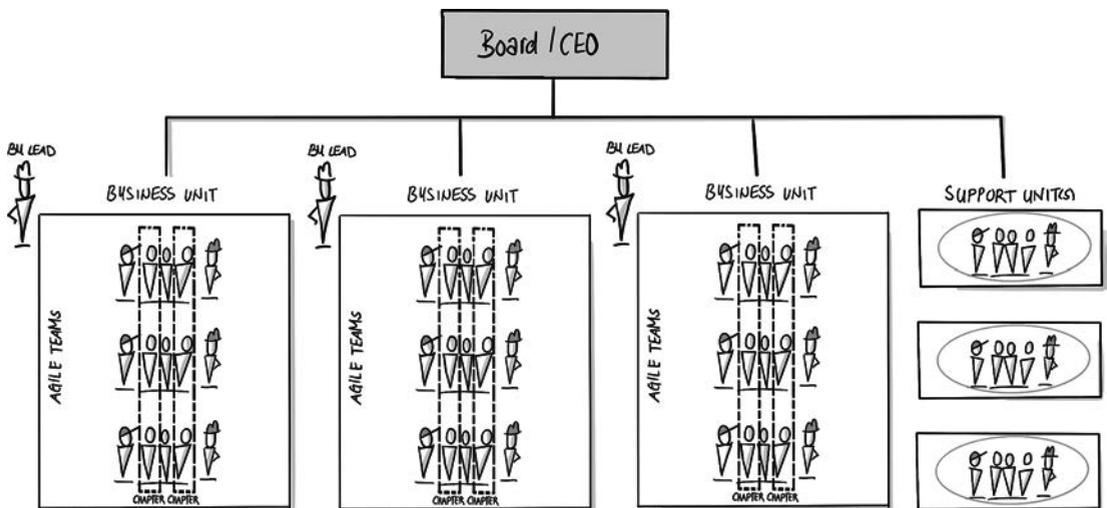
Welches Szenario auch immer für die jeweilige Organisation gewählt wird: Wichtig ist selbst bei der radikalen Transformation das Definieren kleiner Schritte – das kann zum Beispiel die Umstellung von einem Bereich nach dem anderen sein. Bewusst gesetzte Meilensteine machen es möglich, den Fortschritt zu überprüfen. So wie bei der Arbeit in einem agilen Team gilt auch für eine agile Transformation: in inkrementellen Schritten liefern – inspect & adapt!

## 1.2.2 Agile Aufbauorganisationen

*Ein agiles Unternehmen hat doch sicher auch einen völlig anderen strukturellen Aufbau. Welche Varianten gibt es?*

Setzt man sich intensiver mit Beispielen für agile Aufbauorganisationen auseinander, kann man im Wesentlichen zwei Kategorien erkennen: produkt- bzw. serviceorientierte Ansätze sowie Netzwerkansätze.

Die erste Kategorie segmentiert eine Organisation in **produkt- oder serviceorientierte Geschäftseinheiten** und setzt auf der operativen Ebene auf laterale Führung (siehe Bild 1.4). Das bekannteste Beispiel dafür ist das oft referenzierte „Spotify-Modell“ (vgl. Kniberg, Ivarsson 2012). Bereiche mit maximal 150 Mitarbeiter:innen werden produkt- oder serviceorientiert zu sogenannten Tribes zusammengefasst, für die es jeweils eine end-to-end-verantwortliche Führungskraft gibt. Innerhalb dieser Tribes arbeiten crossfunktionale agile Teams an Teilthemen des jeweiligen Produkts oder der Dienstleistung. In der Regel haben diese Teams jeweils einen Product Owner, der das Team lateral führt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gleichen Funktion (z. B. alle Datenbankentwickler:innen oder alle Marketing-expert:innen) werden in sogenannten Chapters teamübergreifend innerhalb eines Tribes zusammengefasst. In einem Chapter gibt es je nach Ausprägung eine laterale oder disziplinarische Führungskraft.

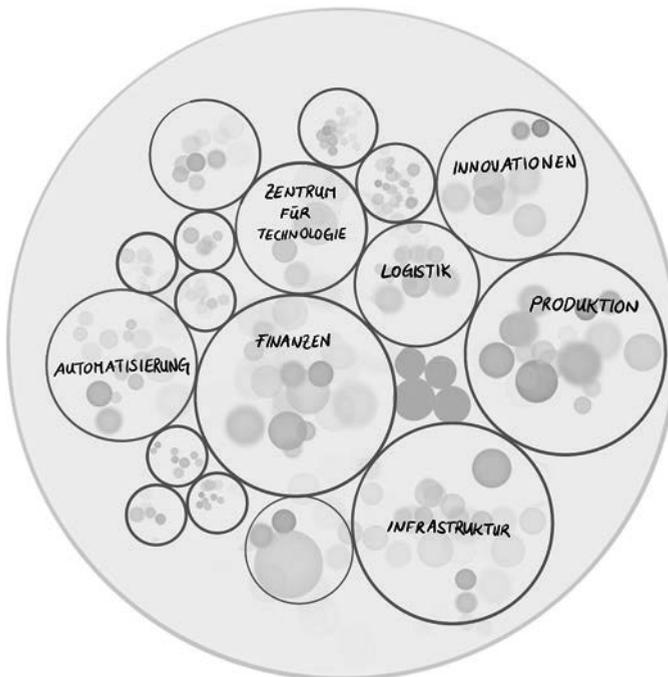


**Bild 1.4** Produkt- bzw. serviceorientierter Ansatz für die agile Aufbauorganisation

Diese Struktur ist der klassischen, produktzentrierten Business Unit sehr ähnlich, neu ist aber die Integration von Fach- und IT-Expert:innen in einer Einheit (in der Vergangenheit wurde die IT oft zentral als Supporteinheit definiert). Ein Unterschied zur Business Unit ergibt sich auch durch die systematische Zusammenfassung der funktionalen Einheiten in Chapters, um eine entsprechende Durchgängigkeit in den jeweiligen Expertisen sicherzustellen.

Auch das Skalierungsframework LeSS von Bas Vodde und Craig Larman vertritt einen stark produktorientierten Organisationsansatz. In diesem Framework werden die aus crossfunktionalen Teams bestehenden, produktfokussierten Einheiten als „Product Groups“ oder Produktgruppen bezeichnet (vgl. The LeSS Company 2020). Nähere Informationen dazu finden Sie auch in Abschnitt 1.2.3.

In die zweite Kategorie agiler Aufbauorganisationen fallen jene Ansätze, die eine **Organisation in Kreisen und/oder Netzwerken** segmentieren. Kreise bilden sich dabei in der Regel selbstorganisiert und eigenverantwortlich rund um spezifische Themen, denen sich Kolleg:innen mit entsprechendem Interesse und passender Expertise anschließen, um das Thema voranzubringen. Manche Ansätze erlauben durchaus Hierarchien zwischen solchen Kreisen; Entscheidungen können also je nach Auswirkung in nächsthöhere Kreise gegeben werden. Bekannte Ansätze dieser Kategorie sind die Holokratie (siehe Bild 1.5, vgl. Oliver 2017) und die Soziokratie (vgl. Oestereich 2016). Unternehmen wie Zappos, Medium und Morning Star Farms sind Beispiele für Organisationen, die sich diesen Konzepten verschrieben haben.



**Bild 1.5** Holokratische Organisationsstruktur von Zappos

In der weitreichendsten Ausprägung wird die Gewinn- und Verlustverantwortung komplett in einzelne Teams oder in sogenannte „Microenterprises“ gelegt. Dadurch soll die Verantwortung

und die Möglichkeit, eigenständige Entscheidungen zu treffen, komplett in die Teamstrukturen übertragen werden. Bei solchen Ansätzen gibt es in der Regel zwei Arten von Teams:

- Teams, die direkt mit dem Markt interagieren und Waren oder Dienstleistungen verkaufen.
- Teams, die mit spezifischen Services wie Marketing oder der Herstellung spezifischer Komponenten die am Markt agierenden Teams unterstützen und mit diesen ihre Leistungen verrechnen.

Zellstrukturdesign (vgl. Pfläging & Hermann 2020) bietet einen methodischen Ansatz, um Organisationen von einer solchen Logik her zu denken und umzubauen. Bekannte Organisationen, die dementsprechend strukturiert sind und agieren, sind Buurtzorg oder Haier (vgl. Hamel & Zanini 2020).

Selbstverständlich gibt es zahlreiche Mischvarianten, bei denen beispielsweise die Geschäftseinheiten in Tribes strukturiert sind und innerhalb der Tribes in Netzwerkstrukturen und Kreisen gearbeitet wird. Genauso gibt es zahlreiche Unternehmen, die in der Produkt- und Serviceentwicklung auf Tribes und in den Service- und Supporteinheiten auf Kreisstrukturen setzen.

Egal, wie radikal die Transformation ausfallen soll: Es bleibt nicht erspart, alte Zöpfe abzuschneiden. Das passiert selten ohne Widerstände in der Organisation, die ernst genommen und gezielt adressiert werden müssen. Was allerdings schlecht funktioniert, sind Kompromisse. Wenn ein breiter Querschnitt der Organisation selbst nach Prüfung aller Widerstände zu dem Schluss gelangt, dass die Veränderung unumgänglich ist, sollte diese auch umgesetzt werden.

Das Loslassen ist meistens schwierig, dennoch ist es oft zwingend notwendig. Eine neue IT-Plattform ist manchmal einfach nötig, selbst wenn die bestehende noch gar nicht so alt ist und mehrere Millionen Euro an Entwicklungskosten verschlungen hat. Mitunter muss man sich auch von Mitarbeiter:innen trennen, die keine Motivation zeigen, den Wandel aktiv zu gestalten, obwohl ihnen mehrere Perspektiven und Möglichkeiten aufgezeigt wurden.

Wichtig ist, getroffene Entscheidungen sogar dann mit aller Konsequenz zu verfolgen, wenn die Auswirkungen zunächst weh tun. Wir beobachten oft das Gegenteil: Revolutionäre Entscheidungen werden nicht durchgesetzt und frühzeitig mit faulen Kompromissen ad absurdum geführt. Gewonnen hat dann niemand – es ist lediglich ein schlechter Kompromiss auf Kosten des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

### 1.2.3 Skalierungsframeworks

*Garantiert eine agile Aufbauorganisation bereits, dass die agile Zusammenarbeit über die Teamgrenzen hinweg reibungslos funktioniert? Denn gerade in den Abhängigkeiten zwischen einzelnen Einheiten bzw. im Umgang damit stecken die größten Herausforderungen.*

Richtig vermutet: Viele Modelle für agile Organisationen, wie zum Beispiel das Spotify-Modell, sagen wenig darüber aus, wie sich Teams miteinander synchronisieren sollten. Parallel zu solchen Strukturmodellen wurden in den letzten Jahren daher auch verschiedene „Skalierungsframeworks“ entwickelt. Sie erweitern die Prinzipien der Zusammenarbeit innerhalb eines agilen Teams auf die Zusammenarbeit zwischen mehreren agilen Teams – sie „skalieren“ zum Beispiel die Meetings und Artefakte von Scrum entsprechend. Diese Frameworks bieten also Schemata an, um auch große und komplexe Projektvorhaben nach agilen Prinzipien

abwickeln zu können. Manchmal gehen damit strukturelle Blaupausen für die Aufbauorganisation einher, aber nicht zwingend. Gerade die beliebtesten Skalierungsframeworks LeSS und SAFe<sup>®</sup> sagen sehr wenig über die Aufbauorganisation aus – sie beschränken sich auf das Zusammenspiel von Menschen, die gemeinsam an einem Produkt arbeiten.

Natürlich ist es schwer, auf einem leeren Blatt Papier eine Idee, und noch dazu eine so große wie eine agile Transformation, zu starten. Ein paar Unternehmen haben es bereits gewagt und aus deren Erfahrungen sind die Skalierungsframeworks entstanden, die anderen Unternehmen als Vorlage für ihr Change-Vorhaben dienen können.

Aber es ist wichtig, sich nicht blind für eines dieser Frameworks zu entscheiden, sondern zu versuchen, sie tiefgehend zu verstehen, um den Zweck einzelner Elemente des Konstrukts zu erkennen. Erst dann sollte auf Basis der aktuellen Situation im Unternehmen und anhand des entwickelten Zielbilds (siehe Abschnitt 1.1.1) entschieden werden, welche Elemente aus welchem Framework sinnvollerweise eingesetzt werden sollen. Wir haben Transformationsprojekte als wesentlich erfolgreicher erlebt, wenn dieser Weg gegangen wird, statt ein ganzes Framework ohne diese Vorarbeit einfach anzuwenden.



### Das eigene Rahmenwerk bauen

„Wo finden wir denn eure Landkarte?“ Das war eine der ersten Fragen, die uns ein Kunde aus dem Automotive-Bereich in einem der ersten Gespräche stellte. Gemeint war damit eine Framework-Landkarte à la SAFe<sup>®</sup>. Nach dem Motto: „Wir wissen schon, dass ihr uns keines der Standard-Frameworks empfiehlt, aber wir dachten, ihr bringt euer eigenes mit.“ Wie? Die Frage verstanden wir nicht, denn dann hätten wir ja wieder ein standardisiertes Framework eingesetzt. „Wir wollen mit euch euer eigenes Framework bauen!“, war unsere Antwort.

Ein gutes Jahr später hatten wir in zwei größeren Pilotinitiativen im Mechatronik-Produktbereich ein Framework gebaut, das genau zur Organisation passte. Vom Agile Transformation Team wurde es auf den Namen „AHEAD Framework“ getauft. Damit sollte deutlich werden: Dieses Framework ist die Arbeitsweise der Zukunft. Inhaltlich war es ein Mix aus dem Spotify-Modell, Ansätzen aus Scrum of Scrum, LeSS und einem schon zuvor eigens entwickelten Ansatz aus der Produktentwicklung. Dieser stellte durch dreimonatige Stage-Planungen die längerfristigen Themen eines physischen Produktentwicklungsprozesses mit anschließender Serienfertigung sicher.

Neben der Passgenauigkeit für die eigene Organisation war das eigentlich Wertvolle jedoch der Prozess, in dem dieses Framework gebaut wurde. Es hatte viele Workshops und Diskussionen mit Expert:innen aus der agilen Welt, aus der Produktentwicklung und vielem mehr gegeben. Diese intensive Auseinandersetzung im Vorfeld führte zu einer ganz anderen agilen Reife, als wenn wir einfach ein Framework von der Stange implementiert hätten. Wären wir damit schneller gewesen? Ja, wahrscheinlich. Aber das Wichtigste, eben diese tiefe Auseinandersetzung mit dem Thema, gibt es dabei in der Regel nicht. Daher plädieren wir immer für den individuellen Ansatz. Er zahlt sich langfristig aus, auch wenn die vielen Diskussionen anfangs ermüdend erscheinen.

Grundsätzlich lassen sich Skalierungsframeworks danach unterscheiden, ob sie den Fokus auf die reine Steuerung mehrerer agil arbeitender Teams, auf den Schnitt der Aufbauorganisation oder auf beides legen. Jene Frameworks und Modelle, die sich auf die Aufbauorganisation konzentrieren, wurden bereits in Abschnitt 1.2.2 beschrieben. Zu den wichtigen team-zentrierten Frameworks gehören Scrum of Scrums (SoS), SAFe<sup>®</sup>, LeSS und Nexus. Manche dieser Frameworks, unter anderem LeSS und Scrum@Scale, beschäftigen sich auch ein wenig mit der notwendigen Aufbauorganisation. In Tabelle 1.2 sind zentrale Eigenschaften dieser Frameworks im Kurzüberblick aufgeführt.

**Tabelle 1.2** Skalierungsframeworks im Vergleich

	Fokus	Anwendungsmöglichkeit
SoS	(Einfache) Formate für die Abstimmung zwischen mehreren, am selben Produkt arbeitenden Teams.	Geeignet für den Start in die schrittweise Skalierung und kleinere Skalierungsansätze für 5 bis 6 Teams.
SAFe <sup>®</sup>	Umfassender Skalierungsansatz (sehr hoher Detailgrad) von der Strategie- und Portfolio- bis zur Teamebene mit starkem Fokus auf Abstimmung und Koordination, inklusive technischer Good Practices.	Geeignet für große Skalierungen in tendenziell eher zentralistisch und top-down geführten Unternehmen.
Scrum @Scale	Weiterentwicklung von SoS mit konkreten Vorschlägen, wie die Produktentwicklung und kontinuierliche Verbesserung zwischen vielen Teams auf die gesamte Organisation skaliert werden können.	Geeignet für große Skalierungen in Organisationen, die bereits verstärkt auf autonom und nach Scrum arbeitende Teams setzen.
LeSS	Schlanker Skalierungsansatz (wenige zusätzliche, mit Koordination betraute Rollen) mit dem Fokus auf Ganzheitlichkeit agiler Praktiken, ergänzt um Good Practices für die zu erzeugenden Rahmenbedingungen.	Geeignet für große Skalierungen in reifen agilen Organisationen, die sich auf das Wesentliche beschränken wollen.
Nexus	Schlanker Skalierungsansatz, der sich ebenso wie LeSS stark auf die Abstimmung von mehreren (bis zu 9) Teams fokussiert.	Geeignet für kleinere und mittlere Skalierungen, bei denen für die ganzheitliche Einführung einiges an Eigenleistung eingebracht werden muss.

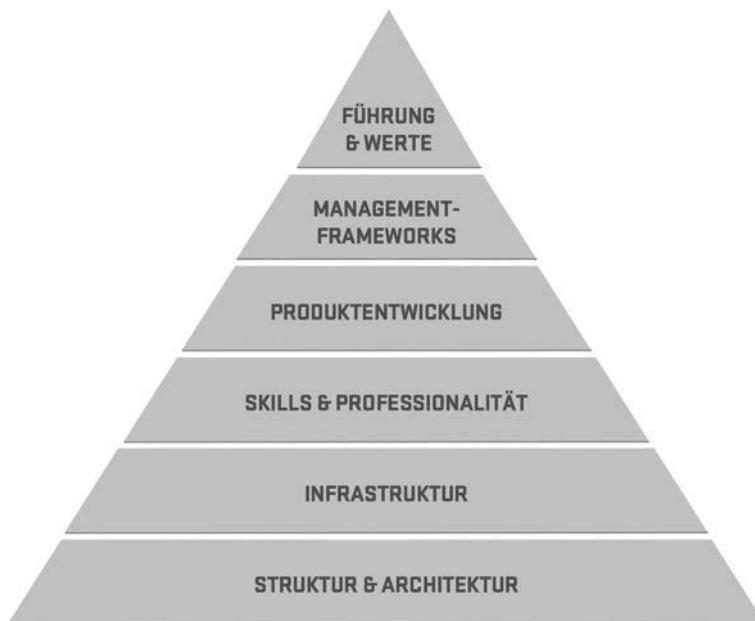
Das für die eigene Organisation passende Skalierungsframework zu finden, beginnt damit, sich mit den verschiedenen Frameworks intensiv auseinanderzusetzen. Wie die Tabelle zeigt, hat jedes einen bestimmten Fokus sowie Vor- und Nachteile. Unsere Empfehlung ist, immer mit einer organischen Skalierung zu starten – zum Beispiel, indem man sich der relativ einfach umzusetzenden Skalierungselemente aus Scrum of Scrums bedient. Das bedeutet, ein Team nach dem anderen in ein skaliertes System zu heben und mit einfachen Skalierungselementen auszustatten, die kein Team überfordern (zum Beispiel aus dem Scrum-of-Scrums-Ansatz). Ein Beispiel könnte die Einführung regelmäßiger Treffen der Scrum Master und Product Owner der einzelnen Scrum-Teams sein. Der nächste Schritt kann die Ergänzung um effizientere, übergreifende Planungsverfahren sein, wie es zum Bei-

spiel LeSS mit seinen Sprint Plannings und Multi-Team Product Backlog Refinements (vgl. The LeSS Company 2020a) vorschlägt. Wenn sämtliche Frameworks vollständig verstanden sind, besteht das größte Potenzial darin, Elemente der einzelnen Ansätze so zu kombinieren, dass sie die einzigartigen Herausforderungen der eigenen Organisation perfekt adressieren. Wird hingegen ein umfassendes Konstrukt mit klar definierten Verantwortlichkeiten gebraucht, dann sind vielleicht Elemente aus SAFe<sup>®</sup> hilfreich, beispielsweise Teile des Portfolio-SAFE<sup>®</sup>-Prozesses (vgl. Scaled Agile 2020). Natürlich ist es ebenso möglich, gleich auf ein komplettes Skalierungsframework zu setzen und dieses vollumfänglich und schnell einzuführen. Unseres Erachtens ergibt dies jedoch nur Sinn, wenn eines dieser Frameworks mit allen seinen Elementen die Antworten auf die aktuellen Herausforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens gibt.

### 1.2.4 Die sechs Bausteine der agilen Organisation

*Gut, Modelle zur Aufbauorganisation sagen nichts über die skalierte Zusammenarbeit aus; umgekehrt sagen Skalierungsframeworks wenig bis gar nichts über die Aufbauorganisation. Also müssen wir uns wohl mit beidem auseinandersetzen. Oder müssen wir unseren Blick sogar noch stärker weiten und es geht in der agilen Organisation sogar noch um viel mehr?*

Agile Frameworks, ob für die Produktentwicklung in einem Team oder in skalierten Form für das Management großer agiler Projekte, werden auf Dauer nicht genügen. Agilität bedeutet, nicht einfach eine neue Arbeitsmethode anzuwenden und sie in die Organisation zu multiplizieren. Genauso wenig zaubert eine „installierte“ agile Aufbauorganisation jene Agilität herbei, die wir uns wünschen. Beides ist in vielen Fällen notwendig und ein wichtiger Teil



**Bild 1.6** Die sechs Bausteine der agilen Organisation

der agilen Transformation, doch das Ziel sollte sein, in der Organisation eine umfassende Wendigkeit im Denken und Handeln zu erreichen. Boris Gloger empfiehlt daher, sich mit insgesamt sechs zentralen Bausteinen einer agilen Organisation auseinanderzusetzen (siehe Bild 1.6, vgl. Gloger 2017).

Organisationen sind immer ein Spiegel ihrer Kommunikationsstrukturen. Die Kommunikation und der Informationsfluss sind die Basis des agilen Arbeitens, deshalb kommt der **Organisationsstruktur und Produktarchitektur** eine besondere Rolle zu. Darauf aufbauend muss agil arbeitenden Teams durch eine unterstützende **Infrastruktur** ermöglicht werden, untereinander reibungslos Informationen auszutauschen und am modernsten Stand der Technik arbeiten zu können. Erst dadurch werden schnelle Lieferungen möglich. Essenziell für qualitativ hochwertige Lieferungen sind natürlich die notwendigen **Skills und die Professionalität**, um ein Vorhaben zu bewältigen. Widerstand entwickelt sich in der Regel dort, wo sich Angst und Bedenken wegen des Nichtkönnens sammeln. Eine agile Organisation benötigt eine agile **Produktentwicklung**, die darauf ausgerichtet ist, die Bedürfnisse der Nutzer:innen von Produkten und Leistungen optimal zu erfüllen. Gelingen kann das mit Hilfe von **Management-Frameworks** wie Skalierungsmethoden, um das Gesamtsystem der Organisation zu steuern und im Auge zu behalten. Abschließend kann eine Transformation nur gelingen, wenn sich **Führung und Werte** des Unternehmens weiterentwickeln und agile Werte und Prinzipien in ein modernes Leadership integriert werden.

Wenn nun die Entscheidung für eine agile Transformation fällt, muss die Organisation in allen diesen Bausteinen auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt werden. Welche Fragen dafür zu klären bzw. welche Aufgaben zu lösen sind, listen wir hier auf:

### **Organisationsstruktur und Produktarchitektur**

- Etablierung von flexiblen produkt- und serviceorientierten und/oder netzwerkartigen Organisationsstrukturen mit dem Fokus auf flache Hierarchien
  - Forcierung eines produktorientierten Schnitts der Einheiten zur Stärkung von Autonomie, Crossfunktionalität und End-to-end-Verantwortlichkeit
  - Bilden zentraler Supporteinheiten als Unterstützung für interne Kund:innen
- Entwickeln von flexiblen und modularen Produktarchitekturen mit dem Fokus auf Entkopplung der Abhängigkeiten und Stärkung der Resilienz
- Abstimmung der Kommunikationsstruktur auf die Organisations- und Produktarchitektur

### **Infrastruktur**

- Implementierung einer State-of-the-Art-Infrastruktur für die optimale Unterstützung der Produktentwicklung
  - Continuous Delivery Toolchain, automatisierte Tests und Self-Provisioning für die Softwareentwicklung
  - 3D-Druck, Simulations- und „Maker“-Tools für die Hardwareproduktentwicklung
- Moderne Kollaborations- und Kommunikationstools (Systeme für das Wissensmanagement, Video- und Chat-Tools)
- Anregende und motivierende Kreativräume (offene und freundliche Gestaltung, Rückzugs-, Meeting- und Begegnungszonen, moderne Arbeitsmittel wie Whiteboards und Flipcharts)
- Moderne Arbeitsplätze und -geräte (Mobile Working, „Free seating“, freie Gerätewahl)

### **Skills & Professionalität**

- Etablieren und Sichern von Wissen in allen für die Digitalisierung notwendigen Dimensionen
  - Fachliches Wissen (Branchenkenntnisse, Veränderung der Geschäftsmodelle, Trends)
  - Technologisches Wissen (aktuelle Technologien, Technologie-Agnostik, moderne Entwicklungs-Infrastrukturen)
  - Methodisches Wissen (moderne Entwicklungs- und Steuerungsmethoden, Facilitation, Workshop-Designs)
  - „Soft Skills“ (Teams zur besten Performance führen, Kommunikation, Konfliktlösung)

### **Produktentwicklung**

- Kontinuierliche Verbesserung der Customer Experience und Identifikation innovativer Lösungen durch die Nutzung von datenvalidierten Personas und Customer Journeys
- Sicherstellen regelmäßiger und früher Lieferung durch konsequentes Denken in Minimum Viable Products
- Etablieren regelmäßiger Lernzyklen durch das kontinuierliche Testen erster Ergebnisse mit realen Anwender:innen

### **Management-Frameworks**

- Einführung iterativer und datengetriebener Steuerungsinstrumente mit dem Fokus auf kürzere Entscheidungs-, Liefer- und Lernzyklen:
  - zum Beispiel Objective and Key Results (OKRs) als Instrument für die strategische Steuerung
  - zum Beispiel Skalierungsframeworks bzw. Elemente daraus für die koordinative Ebene zwischen Strategie und Operationalisierung
  - zum Beispiel Scrum und Kanban als Methoden für die operative Ebene
- Anwendung eines engpassorientierten Portfolio-Managements und flexiblerer Varianten der Budgetallokation
- Einführung von agilen Methoden für operative Teams und zur Steuerung größerer Vorhaben mit dem Fokus auf Abstimmungs- und Abhängigkeitsmanagement

### **Führung & Werte**

- Fokussierung des Managements auf die Markt- und Ergebnisausrichtung des Unternehmens mit Hilfe einer klaren Vision und strategischer Prioritäten
- Leben eines modernen Menschenbilds durch agile Führungsprinzipien und das entsprechende Auftreten als Führungskraft (vom Management zum Leadership)
- Fördern einer offenen, Vertrauen schaffenden und transparenten Unternehmenskultur, um die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu stärken

## **1.2.5 Alles Scrum in der agilen Organisation?**

*Gut, das heißt also, wir sollten unser eigenes, für unsere Herausforderungen passendes Transformations-Menü aus den Frameworks zusammenstellen, statt blind Strukturen zu kopieren.*

*Aber rollen wir das auf jeden Teil des Unternehmens aus? Müssen dann alle Mitarbeiter:innen nach einer einzigen agilen Methode arbeiten?*

Ist es das Ziel, dass in einer agilen Organisation alle mit Scrum bzw. ausschließlich mit agilen Methoden arbeiten? Natürlich nicht. Eine agile Transformation bedeutet, dass die Organisation in ihrer Gesamtheit mehr Wendigkeit und Reaktionsfähigkeit erlangen soll. Eine einzige agile oder konventionelle Methode allein kann diese Wendigkeit aber nie garantieren. Genauer gesagt beginnt die Wendigkeit einer Organisation damit, dass sie eine Methode nicht wählt, weil sie agil oder gerade en vogue ist, sondern weil sich damit bestimmte Herausforderungen in der Organisation am besten bewältigen lassen. Dementsprechend darf und soll es in einer agilen Organisation alle Ansätze geben, die auf dem Weg zum Ziel hilfreich sind.

Was allerdings einheitlich sein sollte, ist das Verständnis der verschiedenen Methoden. Wenn keine Einigkeit darüber herrscht, was ein Scrum Master tut und was er nicht tut, lähmt sich die Organisation mit ständigen Konflikten. Wenn Agilität zum Einsatz kommt, muss allen Beteiligten klar sein, wie agile Teams arbeiten, um deren oft dringliche Anfragen zu verstehen und das eigene Verhalten darauf einzustellen, auch wenn man selbst nicht mit agilen Methoden arbeitet. Auch sollte es normal werden, agile Elemente in die täglichen Arbeitsabläufe zu integrieren. Dazu gehören Backlogs, Taskboards und Dailys, aber auch das Arbeiten in Iterationen mit Plannings, Reviews und Retrospektiven. Nicht alle müssen das gesamte Spektrum agiler Tools einsetzen, denn abseits der echten Produktentwicklung ist es oft sinnvoller, zum Beispiel Scrum dem bestehenden Kontext anzupassen und nicht umgekehrt.

Übrigens ist Scrum in der Produktentwicklung kein Allheilmittel. Ganz im Gegenteil: Meist ist – über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts betrachtet – ein gut durchdachter Methodenmix wesentlich effektiver. Für die Einschätzung, welche Methode angemessen ist, wird gerne die Matrix von Ralph Stacey herangezogen (vgl. Stacey 1996). Mit dieser Matrix wird ein Vorhaben anhand seiner Anforderungen und der eingesetzten Technologie bewertet (Bild 1.7), beide Parameter bewegen sich zwischen „bekannt“ und „unbekannt“. Anhand der Schnittpunkte kann eingeschätzt werden, wie komplex ein Vorhaben ist. Die Bewertung muss dabei immer aus der Perspektive des handelnden Systems erfolgen, da eben für dieses eine geeignete Methode gesucht wird.

Innovative Produktentwicklung bedeutet daher, dass sich die Methoden verändern – je nachdem, in welcher Phase des Lebenszyklus sich ein Produkt befindet (siehe Bild 1.8): Sind zum Beispiel weder die Anforderungen an ein Produkt bekannt noch die Technologien, mit denen man diese Anforderungen in ein passendes Produkt übersetzen könnte, empfiehlt sich Design Thinking (vgl. Lewrick et al. 2018). Damit lässt sich der noch dunkle und komplexe Raum der Möglichkeiten in kleinen Schritten ausleuchten. Ist die Idee konkretisiert, bietet sich die Entwicklung eines ersten „Minimum Testable Products“<sup>1</sup> in einwöchigen Scrum-Iterationen an. Ist die Resonanz entsprechend positiv, kann das Produkt in zweiwöchigen Iterationen weiterentwickelt werden, bevor schließlich am Ende des Produktlebenszyklus der Fokus auf der Wartung liegt und Kanban für die Verbesserung der Prozesse eingesetzt werden kann (vgl. Leopold 2016). Dieser Verlauf der Methodennutzung kann auch für die Entwicklung physischer Produkte angewendet werden: Typischerweise gibt es eine Vorentwicklung, in der Technologien in engmaschigen Iterationen ausprobiert und zur Reife gebracht werden. Anschließend werden Plattformen oder Grundprodukte mit Methoden wie Scrum gebaut.

<sup>1</sup> Der Begriff wurde bereits 2001 von Frank Robinson geprägt, in der Agile Community wurde er aber erst durch das Buch „Lean Startup“ von Eric Ries bekannt.

Ist die Plattform bereit für den Einsatz, wird sie meist für den spezifischen Kundenauftrag „appliziert“ und anschließend in Serie produziert. In diesen zwei Phasen gibt es je nach Kontext nicht so viele Überraschungen, daher können planungsgetriebene Ansätze eingesetzt werden. Die Ausnahme sind natürlich ganz neue und komplexe Plattformen, die zum ersten Mal gefertigt und eingesetzt werden.

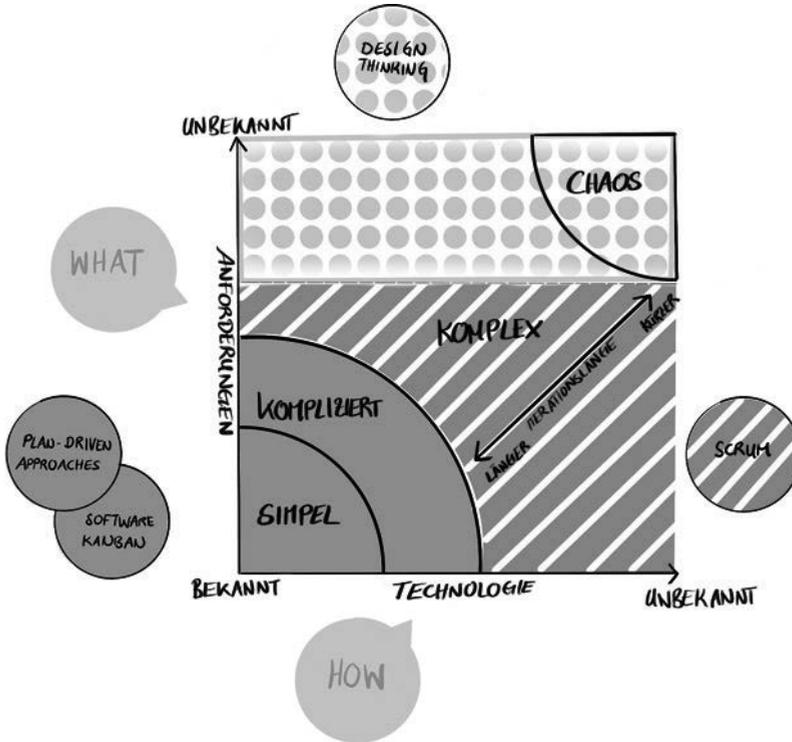


Bild 1.7 Stacey-Matrix

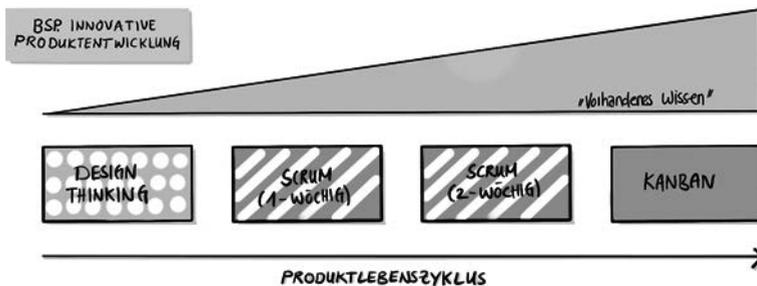


Bild 1.8 Zusammenhang zwischen vorhandener Information und eingesetzter Methode



### Experimentell das passende Framework finden

Ein Kunde hatte in den letzten Jahren bereits mehrere Produkt- und Service-Entwicklungsteams in agile Organisationseinheiten überführt. In diesen Einheiten wurde mit einem LeSS-nahen Arbeitsmodell und damit hauptsächlich mit Scrum gearbeitet. Nun stellte sich die Frage, wie das agile Mindset und Arbeiten auch in anderen Abteilungen und Bereichen sinnvoll eingesetzt werden könnte. In einem ersten Schritt wurden freiwillige Teams gefunden, die Interesse daran hatten, agiles Arbeiten als Experiment zu wagen. Mit dabei waren ein Team aus der Rechtsabteilung, zwei Teams aus der Personalabteilung und ein Team aus dem Rechnungswesen. Schnell wurde klar, dass der LeSS-nahe Scrum-Ansatz aus den Entwicklungsbereichen nur bedingt auf die Arbeit dieser Support-Teams übertragbar war.

Über mehrere Wochen hinweg experimentierten wir mit diversen Methoden. Zuletzt fassten die Teams den Entschluss, mit Kanban-Boards zu arbeiten, inklusive WIP-Limits, Messungen der Durchlaufzeit, Daily Standups sowie regelmäßigen Queue Replenishment Meetings, Reviews und Retrospektiven. Die Kombination der einzelnen Elemente half den Mitgliedern dieser Teams, besser zusammenzuarbeiten und Transparenz zu schaffen. Alle waren nun motivierter, gemeinsam die gesteckten Ziele zu erreichen.

Die Quintessenz dieses Beispiels ist: Für weniger komplexe Einheiten – wie es oft auf Supportbereiche zutrifft – sind agile Frameworks wie Scrum oder gar Skalierungs-Frameworks wie LeSS oder SAFe® in ihrem vollen Umfang typischerweise völlig überdimensioniert. Es kommt in diesen Bereichen darauf an, agile Elemente einzubauen, die den Teams helfen, fokussierter und vor allem geschlossener an den Zielen des Bereichs zu arbeiten und ein Gespür für die agile Arbeitshaltung zu entwickeln, die ihnen zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Abteilungen für die Produktentwicklung begegnet.

## ■ 1.3 Interne und externe Unterstützung der agilen Transformation

*Wer ist innerhalb einer Organisation auf welche Weise von der Transformation betroffen? Wer muss informiert und wer muss eingebunden werden? Vor allem: Wer kann bei welchen Themen wie unterstützen?*

Bei der agilen Transformation handelt es sich um einen Veränderungsprozess, der das gesamte Unternehmen betrifft. Es gibt also eine Vielzahl von Bereichen und Supporteinheiten, die aktiv in diesen Prozess eingebunden werden müssen. Sofern es einen Betriebsrat gibt, ist das ein besonders wichtiger Stakeholder, der gemeinsam mit HR sehr früh in die Pläne involviert werden muss, da agiles Arbeiten nach wie vor viele arbeitsrechtliche Fragen aufwirft.

Es geht aber nicht um Einbahnkommunikation, sondern um die aktive Mitarbeit dieser Bereiche in der Transformation. Das kann zum Beispiel durch die Entsendung von Kolleg:innen in das Transformation Team passieren oder durch die Mitwirkung in Arbeitsgruppen, die sogenannten Fokusgruppen (siehe dazu Kapitel 3). In Tabelle 1.3 haben wir die wichtigsten Klärungspunkte zusammengestellt, die in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens im Zuge einer Transformation auftreten können.

**Tabelle 1.3** Fragen, die eine agile Transformation in verschiedenen Unternehmensbereichen aufwirft

Bereich	Fragestellungen
<b>Human Resources/ Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karrieremodelle und -wege für neue Rollen (Scrum Master, Product Owner und ggf. Chapter Leads)</li> <li>▪ Zielvereinbarungen und Incentivierung auf Bereichs-, Team- und Personenebene</li> <li>▪ Prozesse für Performance Reviews und Feedbackgespräche</li> <li>▪ Befähigungs- und Schulungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Einkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse für die Unterstützung durch externe Lieferant:innen und Berater:innen</li> <li>▪ Frühzeitige und enge Einbindung in Entwicklungsprojekte (vor allem, wenn ein hoher Anteil an externen Leistungen zugekauft werden muss oder für die Produktentwicklung physische Komponenten gebraucht werden)</li> </ul>
<b>Recht/ Compliance/ Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess für rechtliche Anfragen aus agil arbeitenden Teams</li> <li>▪ „Prüfungsverfahren“ (z. B. erforderliche Ergebnistypen) für agile Projekte und Organisationseinheiten</li> </ul>
<b>IT Operations</b> (sofern dies nicht in den einzelnen agilen Teams verantwortet wird)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung einer Self-Provisioning-Infrastruktur (z. B. aus einem Cloud-Angebot können benötigte Services selbst ausgewählt und aktiviert werden)</li> <li>▪ Bereitstellung von Dash-Boards und Monitoring-Möglichkeiten</li> <li>▪ Möglichkeiten zur eigenverantwortlichen Produktivsetzung bzw. des Transfers in produktivnahe Umgebungen</li> </ul>
<b>Sonstige Bereiche</b> (z. B. Projekt-Management-Office, Qualitätsmanagement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition der neuen Ausrichtung, Verantwortlichkeiten und Aufgaben dieser Bereiche</li> <li>▪ Diskussion über (teilweise) Integration dieser Experten in produkt-, service- oder themenbezogene Organisationseinheiten</li> </ul>

Wenn man sich ansieht, wie viele Aufgaben die Transformation aufwirft, stellt sich natürlich die Frage nach den Kapazitäten. Gibt es überhaupt so viele im agilen Arbeiten erfahrene Kolleg:innen im Unternehmen und können diese von ihren sonstigen Tätigkeiten freigestellt werden? Haben diese Kolleg:innen ausschließlich in diesem Unternehmen agile Methoden kennengelernt oder haben sie damit auch in anderen Organisationen Erfahrungen gemacht (idealerweise im Transformationskontext)?

Gibt es diese Expertise im Unternehmen nicht, sollte die temporäre externe Unterstützung durch Berater:innen und/oder Agile Coaches in Erwägung gezogen werden. Das hilft ganz

gut, die blinden Flecken in der Organisation aufzudecken und wirklich den eigenen Weg zu gehen. Gute externe Anbieter:innen werden nicht darauf aus sein, möglichst viele Trainings für agile Methoden zu verkaufen. Sie erkennen die Stärken und Schwachstellen einer Organisation und können die Auswirkungen des Wandels auf die Kultur und die Führung vorausdenken. Sie scheuen nicht davor zurück, Tatsachen klar und deutlich anzusprechen, auch wenn sie unangenehm sind.

Abseits von Consultants und Coaches gibt es natürlich noch andere Möglichkeiten, um aus dem Tunnelblick auszubrechen. Es gibt unzählige Agile- und Digital-Konferenzen, außerdem ist die Agile Community seit jeher sehr aktiv. Sie werden viele Meetups und sonstige Veranstaltungen finden, wo Sie Gleichgesinnte treffen, um sich auszutauschen und Wissen zu teilen.

## ■ 1.4 Kommunikation und Zeitplanung

*Na gut, wir wissen, was wir wollen und wie wir es umsetzen wollen. Ein kleiner Kreis weiß bereits Bescheid – doch wie kommunizieren wir am besten mit allen übrigen Kolleg:innen? Und welche Antwort geben wir auf die Frage, wie lange es dauern wird?*

Eines vorweg: Jegliche Kommunikation vor und während der Transformation muss klar und transparent erfolgen. Genauso sollte deutlich gemacht werden, dass es zwar einen groben Zeithorizont für die Veränderungsinitiative gibt, der jedoch erst mit Inhalten gefüllt werden muss. Die Transformation selbst geht – zumindest nach unserem Ansatz – agil vonstatten, das heißt: Jeder weitere Schritt baut zum Teil auf Erkenntnissen aus den vorhergehenden Schritten auf (inspect & adapt). Daher können nicht alle Schritte im Voraus bis ins letzte Detail spezifiziert werden.

Es ist absolut in Ordnung, in der Kommunikation Demut vor der großen Veränderung zu zeigen. Diese Demut ist sogar notwendig, weil die Initiator:innen der Transformation – und damit der Kommunikation – keine allwissenden Instanzen sind; was genau passieren wird, ist einfach nicht vorhersagbar. Dennoch kann dieser Personenkreis ein hohes Maß an Orientierung geben – das ist die Aufgabe von Führung.

Der Kommunikationsmix umfasst das gesamte Spektrum interner Maßnahmen. Tabelle 1.4 zeigt einige Beispiele für Instrumente in der breitflächigen und persönlichen Kommunikation. Die Absender bzw. die Hauptakteur:innen sind dabei in der Regel, bis auf bewusst gewählte Ausnahmen, die Unternehmensleitung oder die Hauptverantwortlichen für den Change – das schließt das Transformation Team mit ein. In unseren Projekten haben wir sehr gute Erfahrungen mit Videoformaten gemacht. Es passt gut zum Zeitgeist, da sich Videos als Format für sämtliche Social-Media-Plattformen durchsetzen. Der Vorteil dabei ist die Asynchronität bei gleichzeitiger Nähe durch das gesprochene Bild. Bei einem Automobilzulieferer haben wir für nahezu alle Inhalte Videos eingesetzt, etwa für die Botschaft des Topmanagements zur Bedeutung des Wandels, für Erklärvideos zu agilen Meetingformaten, für die Ankündigung wichtiger Termine wie Reviews oder eine interne Agilitätsmesse sowie für Nachlesen zu Projekt- oder Trainingserfolgen. Die Videos selbst müssen gar nicht hochprofessionell erstellt sein. Ein gutes Smartphone und einige Kenntnisse in einer Videoschnitt-Software reichen für ein tolles Ergebnis meist aus.

**Tabelle 1.4** Instrumente für die interne Change-Kommunikation

	Schriftlich	Mündlich
<b>Breitflächig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intranet-News mit Kommentarmöglichkeit</li> <li>▪ Memos an die gesamte Belegschaft (z. B. Information über den aktuellen Fortschritt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Town-Hall-Meetings für Fragen der Belegschaft an die Change-Verantwortlichen</li> <li>▪ Videos zu typischen Fragestellungen, aber auch Erklärformate</li> <li>▪ Webinar-Formate mit Frage-Antwort-Möglichkeit</li> </ul>
<b>Persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memos an die Führungskräfte (z. B. Information über ihre weitere Einbindung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Q&amp;A-Sessions in kleiner Runde (eventuell mit spezifischem Themenfokus)</li> </ul>

Die Wirkung der internen Kommunikation kann durch den bewussten Einsatz externer Kommunikationskanäle noch verstärkt werden. Das heißt, gegenüber externen Stake- und Shareholdern sowie gegenüber den Medien wird der Wille zum Wandel bekräftigt. Damit wird einerseits der Druck, tatsächlich in die Veränderung zu gehen, aufrechterhalten und andererseits präsentiert sich das Unternehmen nach außen als modern, innovativ und zielstrebig. Gelungene Beispiele für die externe Kommunikation während des Veränderungsprozesses sind der Axel Springer Verlag<sup>2</sup>, die Daimler AG<sup>3</sup> unter der Führung von Dieter Zetsche und die deutsche ING Bank<sup>4</sup>.

Das wichtigste Kommunikationsinstrument ist aber das Involvement der Führungsebenen. In Abwandlung des 1. Axioms der menschlichen Kommunikation nach Paul Watzlawick kann eine Führungskraft „nicht nicht kommunizieren“. Alles, was sie – auch ohne große Worte – tut, sendet ein Signal. Eines der erfolgreichsten Formate ist bei vielen unserer Kunden daher immer wieder der direkte, offene und ehrliche Austausch zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung. Dabei geht es nicht darum, Parolen auszugeben. In diesem Austausch geht es darum, die Ängste der Mitarbeiter:innen zu verstehen und darauf einzugehen. Das Format selbst kann ganz unterschiedlich gestaltet sein: In einem mittelständischen Unternehmen haben diese Gespräche mit Teilen der Unternehmensführung im Foyer stattgefunden, eine Großbank wiederum hat alle Niederlassungen mit Hilfe von Webinaren einbezogen. In beiden Fällen beruhte die Teilnahme auf Freiwilligkeit und es gab die Möglichkeit, ohne Voranmeldung persönliche und kritische Fragen zu stellen.

### Wie lange wird der Veränderungsprozess dauern?

Für den Transformationsprozess eines Unternehmens kann also durchaus eine Roadmap entwickelt werden, die gewisse Zeiträume abbildet und den Mitarbeiter:innen die notwendige und gewünschte Orientierung gibt. Meistens folgen umfassende Transformationsprozesse dem in Bild 1.9 gezeigten Schema, wobei dieses Schema eher einer radikalen Variante der Transformation entspricht. Diesen prototypischen Zeitplan haben wir auf der Grundlage von Transformationsvorhaben aus verschiedenen Branchen abgeleitet, er beschreibt die

<sup>2</sup> Recruiting-Kampagne – <https://bit.ly/2NiOxcn>

<sup>3</sup> Öffentliche Kommunikation des Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche, z. B. <https://bit.ly/2c05UP0>

<sup>4</sup> <https://www.presseportal.de/pm/59133/4513329>

Phasen der Transformation und die Inhalte dieser Phasen. Klar ist, dass sich jede Organisation intensiv mit ihrem eigenen Transformationsvorhaben beschäftigen muss, um einen passenden Plan abzuleiten. Unsere Version, die den großen Rollout einer neuen Struktur über weite Teile eines Unternehmens enthält, soll daher als Anregung dienen. Dieser Plan ist keine Vorgabe, sondern lediglich ein Bild dessen, was im Rahmen der Transformation in welcher Ordnung getan werden sollte.

Was sehen Sie auf dieser Roadmap?

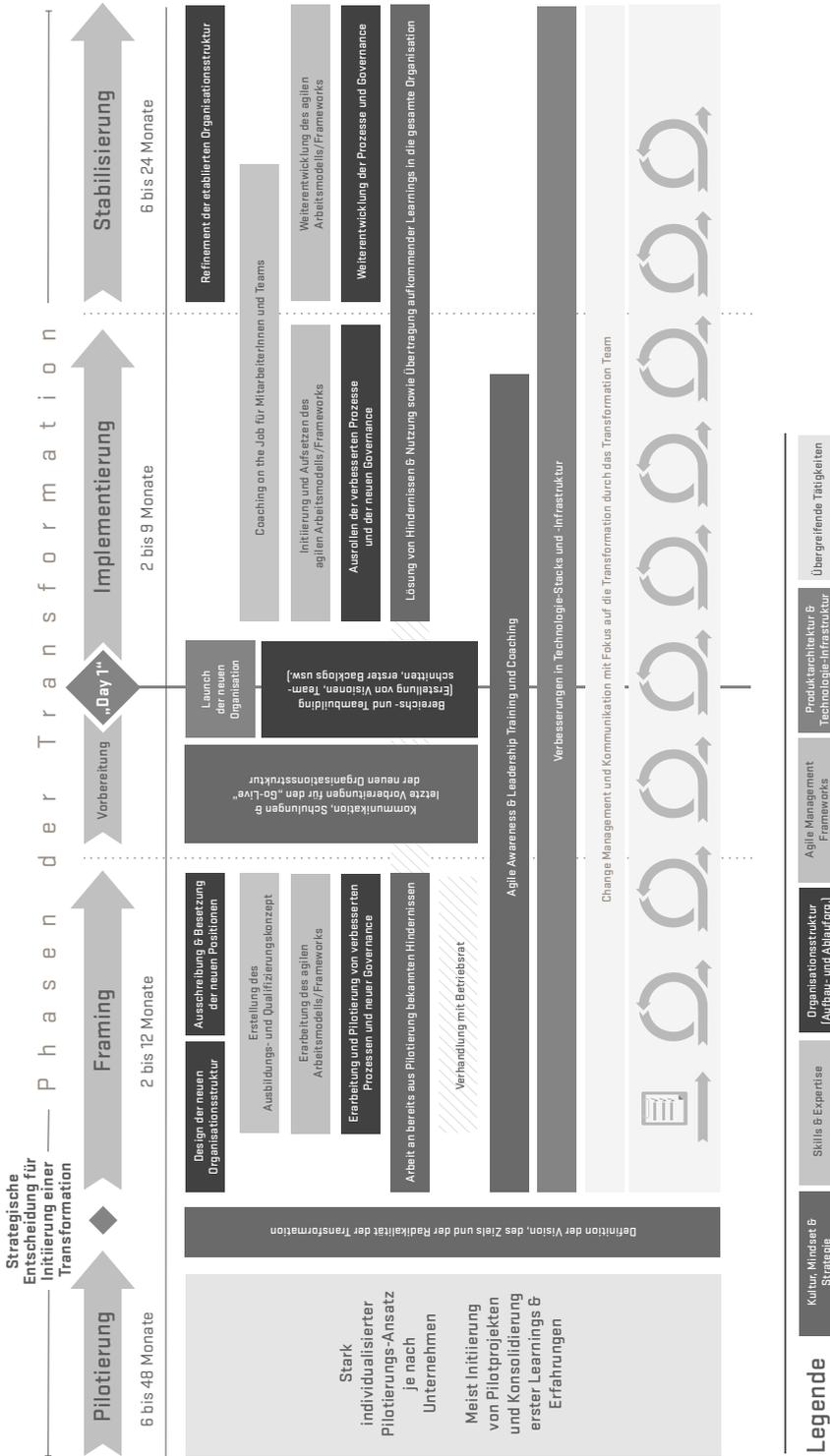
Wie schon besprochen, haben sich viele Organisationen in den letzten Jahren bereits in irgendeiner Form mit Agilität auseinandergesetzt. Einzelne Teams haben zum Beispiel mit agilen Praktiken wie Kanban-Boards experimentiert, IT-Teams arbeiten oft schon einige Zeit aus eigenem Interesse mit Scrum. Diese Phase nennen wir Pilotierung und sie variiert von Organisation zu Organisation sehr stark (ein halbes Jahr bis vier Jahre). Die Erfahrungen aus diesen Pilotanwendungen münden aber letzten Endes – sofern Agilität für die Organisation Vorteile bietet – in die strategische Entscheidung für eine Transformation.

Ab diesem Zeitpunkt beginnt die **Framing-Phase**, in der idealerweise ein repräsentatives Team aus allen Betroffenen – das Transformation Team (mehr dazu in Kapitel 3) – die Vision, die Ziele und die Radikalität für die Transformation festlegt (siehe Abschnitt 1.2). Anschließend wird ein Zielbild für ein neues agiles Organisationsmodell entwickelt und am besten in einzelnen Teams getestet, um es auf dieser Basis weiterzuentwickeln. In diese Phase fallen auch mögliche Abstimmungen mit Gremien, wie dem Betriebsrat, und die Vorbereitungen für die schrittweise Einführung des neuen Organisationsmodells.

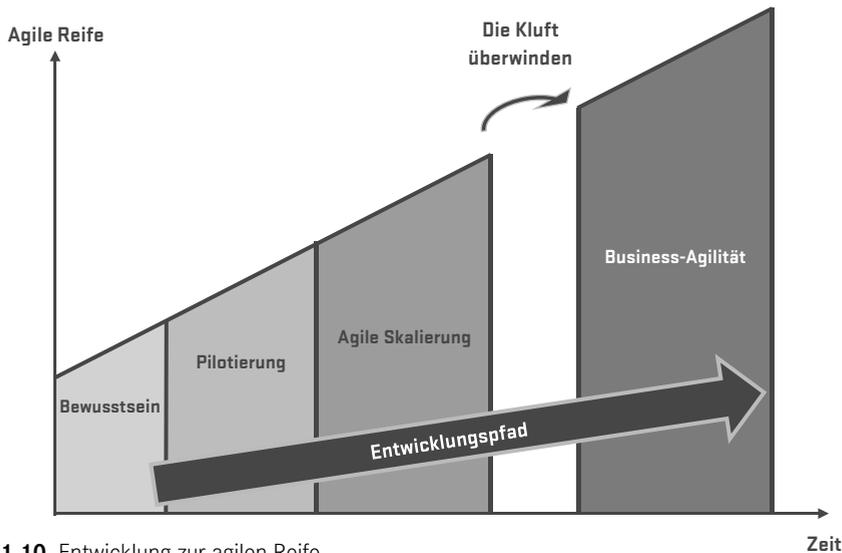
In der **Vorbereitungsphase** vor dem Launch der neuen Organisation werden neue Rollen ausgeschrieben und besetzt. In Schulungen und Workshops werden die Mitarbeiter:innen auf ihre neuen Rollen vorbereitet. Außerdem wird viel Zeit in die Kommunikation investiert, damit sich nicht einfach nur Jobtitel ändern, sondern die besonderen Aufgaben in diesen Rollen verstanden werden.

Nach dem Launch beginnt die **Implementierung**: Größere Teile einer Organisation (z. B. ein Bereich) beginnen in der neuen Struktur zu arbeiten. In dieser Phase zeigt sich, wie gut die Mitarbeitenden in der Vorbereitung mit dem Neuen vertraut gemacht wurden und in welchem Ausmaß die organisationalen Rahmenbedingungen schon zum agilen Arbeiten passen. Verwirrung wird in diesem Stadium fast zwangsläufig auftreten, einzelne Mitarbeiter:innen gehen möglicherweise in den Widerstand. Besonders wichtig ist in dieser Zeit daher, dass Teams und Führungskräfte gleichermaßen durch Coaching begleitet werden. Verändern darf sich in dieser Phase aber auch das ursprünglich angestrebte Organisationsmodell: Erst durch das Gehen des Wegs wird klar, an welchen Stellen falsche Annahmen getroffen wurden.

Meistens innerhalb von zwei bis neun Monaten nach dem „Day One“ entscheidet sich, wie schnell das System in die **Stabilisierungsphase** übergeht. Allmählich werden die neuen Prozesse nicht nur gelebt, sondern kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Die Bereiche probieren Dinge aus, um die Effektivität des Systems zu verbessern. Häufig werden die Erkenntnisse über das, was gut funktioniert, an andere Teile der Organisation weitergegeben, die möglicherweise noch nicht mit der Transformation begonnen haben.



**Bild 1.9** Roadmap für den Veränderungsprozess



**Bild 1.10** Entwicklung zur agilen Reife

Was wie lange dauert, variiert natürlich von Unternehmen zu Unternehmen und hängt unter anderem von der Größe und Reife der Organisation ab. Als Anhaltspunkt für die Reife einer Organisation verwenden wir in der Regel die Einteilung in vier Phasen (siehe Bild 1.10), die wir aus einer Vielzahl von begleitenden Transformationsprozessen konsolidiert haben:

1. **Bewusstsein:** Erste Überlegungen zur Agilität und zur Frage, inwieweit die neue Arbeitsweise für das eigene Unternehmen geeignet ist.
2. **Pilotierung:** Um Erfahrungen zu sammeln und Wissen zu generieren, werden erste Experimente mit agilen Methoden gestartet – typischerweise im IT-Umfeld.
3. **Agile Skalierung:** Die Arbeit mit agilen Methoden wird auf ganze Unternehmensbereiche ausgeweitet und es wird überlegt, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen (z. B. agiles Portfolio-Management, Umbau der IT).
4. **Business-Agilität:** Teams übernehmen End-to-end-Verantwortung über alle Funktionsbereiche hinweg, Business und Entwicklungsbereiche verschmelzen. Sämtliche Prozesse, Rahmenbedingungen und die Governance werden stark umgekrempelt, kein Stein bleibt auf dem anderen, um optimale Rahmenbedingungen für modernes Arbeiten zu schaffen.

Die in für den Transformationsplan erwähnten Minimaldauern beziehen sich auf reife Unternehmen mit weniger als 100 Personen, die Maximaldauern auf Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen.

Im Rahmen der Kommunikationsstrategie ist es sinnvoll, diesen Zeitplan auch für die Mitarbeiter:innen zugänglich zu machen – immer mit dem Hinweis, dass der Plan ständig aktualisiert wird, um auf aktuelle Gegebenheiten zu reagieren. Es geht dabei weniger um den konkreten Zeitplan selbst als um die Transparenz im Prozess, die ein grundlegender Wert des agilen Arbeitens ist.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Das Wichtigste an einer agilen Transformation sind die vielen Entscheidungen, die im Vorfeld zu treffen sind. Dieses Kapitel hat Ihnen hoffentlich einen guten Überblick über all jene Dinge gegeben, über die Sie sich Gedanken machen sollten.

Zentral ist: Sie bestimmen, wie sanft oder rau eine Transformation verlaufen wird. Am Ende jedes Kapitels wollen wir daher auflisten, welche Stolpersteine den weiteren Weg der Transformation versperren können und wie Sie diese Hindernisse umgehen.



### Die Gefahren

*Das „Warum“ des Wandels ist nicht klar.*

Eine schlüssige Antwort auf die Frage, weshalb der Wandel für das Unternehmen notwendig ist, ist die erste und wichtigste Voraussetzung für jede Form von Veränderung. Dieses Warum muss aktiv in die Organisation kommuniziert werden.

*Die Strategie für die Transformation ist nicht ausgereift.*

Mal eben nebenbei eine agile Transformation durchführen? Es wird oft auf diese Weise versucht, aber damit wird die Transformation schnell zur Frustration. Nehmen Sie sich bewusst Zeit für die Erarbeitung der Strategie – dazu gehören eine Vision, ein Ziel und die Vorgehensweise. Neben dem Topmanagement müssen dabei auch wichtige Stakeholder einbezogen werden, um eine ganzheitliche Sicht zu entwickeln. Außerdem kostet die Strategie Zeit: Planen Sie bewusst Klausuren mit Topmanagement und Stakeholdern ein, um die Strategie fokussiert zu erarbeiten.

*Die Auswirkungen der Transformation werden unterschätzt.*

Suchen Sie Kontakt zu Unternehmen, die sich bereits auf diesem Weg befinden. So können Sie sich ein besseres Bild machen, was wirklich auf die Organisation zukommen wird. Nutzen Sie Modelle und Checklisten, die aufzeigen, wer und was bei einer Transformation zu berücksichtigen ist.

*Es ist zu wenig Wissen über agile Organisationen, agiles Arbeiten und Skalierung im Unternehmen vorhanden.*

Jene Expert:innen, die es im Unternehmen gibt, müssen freigespielt und für die Arbeit an der Transformationsstrategie gewonnen werden. Außerdem gibt es genügend externe Unterstützung: Holen Sie sich Agile Coaches ins Unternehmen, die Mitarbeiter:innen in dieser Rolle ausbilden.

*Nur ein kleiner Kreis wird in die Pläne für die Transformation einbezogen.*

In Kapitel 3 werden wir die beste Lösung vorstellen: ein crossfunktionales Transformation Team, in dem sich nicht nur relevante Stakeholder wiederfinden, sondern auch Transformationskritiker. Binden Sie außerdem wichtige Support-Funktionen in die Gestaltung ein.

*Alle Bereiche werden über einen Kamm geschert.*

Agilität heißt nicht, dass alle Methoden für jeden Bereich und für jedes Team passend sind. Die Möglichkeiten sind aber so vielfältig, dass jeder Bereich aus den agilen Werten, Prinzipien und Methoden ein passendes Arbeitsmodell entwickeln kann.

*Es wird zu wenig und/oder auf den falschen Kanälen kommuniziert.*

Setzen Sie auf möglichst offene Kommunikationsformate, damit die Mitarbeiter:innen Fragen stellen können (die auch beantwortet werden!). Zeigen Sie in regelmäßigen Updates offen, was gerade passiert und geplant ist und was nicht gut funktioniert hat.



### Literaturtipps

*Gerstbach, I.:* Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. Gabal 2016.

*Gloger, B.:* Scrum Think Big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen. Carl Hanser Verlag 2017.

*Hamel, G.; Zanini, M.:* Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press 2020.

*Häusling, A.:* Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe 2017.

*Laloux, F.:* Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen 2015.

*Lasnia, M.; Nowotny, V.:* Agile Evolution. Eine Anleitung zur agilen Transformation. Business Village 2018.

*Leopold, K.:* Kanban in der Praxis. Vom Teamfokus zur Wertschöpfung. Carl Hanser Verlag 2016.

*Lewrick, M.; Link, P.; Leifer, L. (Hrsg.):* Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. 2., überarb. Aufl. Vahlen 2018.

*Pfläging, N.; Hermann, S.:* Zellstrukturdesign: Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht. Vahlen 2020.

*Schmiedinger, Ch.:* Die digital-agile Transformation – 3 Wege in die Zukunft. Whitepaper, borisgloger consulting 2019.

<https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>

*Sinek, S.:* Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio/Penguin 2011.