



Agiles Management

EINE EINFÜHRUNG

Thomas Wala
FACHHOCHSCHULE TECHNIKUM WIEN

Inhalt

Inhalt	2
1 Agilität	5
1.1 Agilitätsbegriff	5
1.2 Charakteristika agiler Methoden	7
1.3 Agiles Mindset	10
1.4 Kritik am Agilitätspostulat	12
1.5 Kontrollfragen zu Abschnitt 1	15
2 Agile Transformation	16
2.1 Substitutionsprinzip der Organisation	16
2.2 Scheinagilität	17
2.3 Transformationsalternativen	17
2.4 Fallstricke bei der Transformation	20
2.5 Nochmal: Ambidextrie und Postagilität	22
2.6 Agiles Personalmanagement	24
2.7 Entwicklung einer agilen Kultur	25
2.8 Kontrollfragen zu Abschnitt 2	29
3 Strategie und Agilität	30
3.1 Strategische Agilität	30
3.2 Objectives Key Results	30
3.3 Kontrollfragen zu Abschnitt 3	36
4 Organisation und Agilität	37
4.1 Anforderungen an moderne Organisationsmodelle	37
4.2 Holokratie	39
4.3 Scrum	43
4.4 Skalierung agiler Arbeitsweisen	48
4.5 Agiles Prozessmanagement	52
4.6 Agiles Change-Management	55
4.7 Kontrollfragen zu Abschnitt 4	58
5 Innovation und Agilität	59
5.1 Business Model Canvas	59
5.2 Design Thinking	66
5.3 Kontrollfragen zu Abschnitt 5	69

6	Führung und Agilität	70
6.1	Eigenschaften und Kompetenzen agiler Führungskräfte	71
6.2	Servant Leadership	72
6.3	Coaching	73
6.4	Boni und Agilität	75
6.5	Agile Führungskräfteentwicklung	76
6.6	Kontrollfragen zu Abschnitt 6	79
7	Agiles Lernen	80
7.1	Wissensmanagement.....	80
7.2	Kompetenzen für agiles Arbeiten.....	80
7.3	Agiles Sprintlernen	82
7.4	Kontrollfragen zu Abschnitt 7	88
8	Agile Office	89
8.1	Kontrollfragen zu Abschnitt 8	94
9	Fazit	95
10	Wissenskontrolle	96
11	Literaturverzeichnis.....	99

Zielsetzung

Das vorliegende **E-Book** enthält eine kompakte Einführung in das Agile Management. Agilität meint die notwendige Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen, Teams und Personen, um flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagieren zu können. Agilität von und in Organisationen gilt heute als Erfolgsfaktor in einem zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Marktumfeld (VUCA-Welt). Im Rahmen dieses E-Books werden die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden agilen Methoden und Frameworks (z.B. OKR, Scrum etc.) vorgestellt und einer kritischen Würdigung unterzogen. Außerdem wird diskutiert, was man unter einem agilen Mindset versteht, da ein solches häufig als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von agilen Arbeitsweisen angeführt wird.

Autor/in

FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA leitet das Kompetenzfeld Wirtschaft und Recht an der Fachhochschule Technikum Wien. Zuvor war er u.a. als Studiengangs- und Institutsleiter an der Fachhochschule Wien der WKW sowie als Prüfungsleiter am Österreichischen Rechnungshof tätig. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in den Bereichen Management, Controlling und Didaktik.



E-Mail: thomas.wala@technikum-wien.at

1 Agilität

1.1 Agilitätsbegriff

Der Begriff „Anpassung“ ist in einer immer stärker individualisierten Welt eher negativ besetzt. „*Sei du selbst!*“ ist im Vergleich zu „*Pass dich an!*“ zweifellos das häufiger zitierte Mantra. Und dennoch ist in unserer modernen „Gesellschaft der Singularitäten“, die sich durch das systematische Hervorbringen von Einzigartigkeiten auszeichnet, etwas Bemerkenswertes passiert: Die Forderung nach äußerster Anpassungsfähigkeit ist unter dem Schlagwort „**Agilität**“ allgegenwärtig geworden. (Erlinghagen 2022, S. 6)

Obwohl es eine Reihe unterschiedlicher **Definitionen** der Agilität von Unternehmen und ihrer Organisationseinheiten gibt, besteht in Wissenschaft und Praxis hinsichtlich zentraler Aspekte weitgehend Einigkeit. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2) Im Kern geht es darum, Unternehmen in einem komplexen und sich immer schneller verändernden Umfeld in kurzen Zyklen adaptiv zu steuern, um wie ein Organismus flexibel und rasch auf neue Rahmenbedingungen, Problemstellungen und Risiken reagieren zu können. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 52; Schröder und Pilster 2020, S. 10; Bock und Steinert 2022, S. 50; Helmold und Dathe 2023, S. 133) Darüber hinaus sind agile Organisationen proaktiv und initiativ im Ergreifen von sich bietenden Chancen. (Helmold und Dathe 2023, S. 134; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2)

Agile Arbeitsweisen entstanden bereits in den 1950er-Jahren. Besondere Bedeutung fanden sie dann ab den 1990er-Jahren in der Softwareentwicklung. Inzwischen hat sich Agilität auf andere Bereiche (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Projektmanagement, Produktentwicklung, Personalentwicklung, Führung etc.) ausgeweitet. (Erlinghagen 2022, S. 7; Hasenzagl und Link 2017, S. 48; Sellinger et al. 2021, S. 62; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2; Rigby et al. 2019, S. 34) De facto ist Agilität in jeder Organisation, in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt sind, umsetzbar. Die Prinzipien und Methoden des agilen Arbeitens können und sollten jedoch stets den besonderen Bedürfnissen und Gegebenheiten der jeweiligen Organisation angepasst werden. (Dömer 2023, S. 254; Eickmann und Edelkraut 2015, S. 55)

Unter Managern gehört es heute zum guten Stil, von Unternehmen mehr Agilität zu fordern. (Kühl 2020, S. 93; Petry und Konz 2022, S. 397) Bei Beratern ist das Wort „agil“ ohnehin bereits omnipräsent. Sie reden von „agiler Projektentwicklung“, „agiler Prozesssteuerung“, „agiler Organisationsentwicklung“, „agilem Qualitätsmanagement“ oder „agiler Führung“. Der Fantasie bei der Verwendung des Agilitätsbegriffs scheinen keine Grenzen gesetzt zu sein. (Kühl 2023, S. 60) Aber was meint „Agilität“ eigentlich konkret?

Wie bereits weiter oben ausgeführt versteht man unter „Agilität“ die Fähigkeit einer Organisation, sich rasch oder gar vorausschauend an ein komplexes, turbulentes

und unsicheres Umfeld anzupassen. (Kühl 2020, S. 93; Meissner et al. 2023, S. 76; Sellinger et al. 2021, S. 62; Gergs et al. 2018, 81 f.) Ein solches Umfeld wird häufig als „**VUKA-Umfeld**“ bezeichnet. VUKA steht dabei als Abkürzung für zentrale Aspekte jener Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute agieren müssen: (Sellinger et al. 2021, S. 63; Baumgärtel, S. 2)

- Unter **Volatilität** wird die Unbeständigkeit verstanden. Zunehmend stehen Unternehmen vor – mitunter disruptiven – regulatorischen, technologischen oder sonstigen Veränderungen, die es zu bewältigen gilt.
- Die Unbeständigkeit wird von **Unsicherheit** begleitet. Entwicklungen, Ereignisse und Zusammenhänge sind kaum noch vorhersagbar. Es entstehen laufend neue Geschäftsmodelle und Märkte, wodurch bisherige Konzepte und Erfolgsformeln immer rascher verdrängt werden.
- Durch den Anspruch der Individualisierung steigt die **Komplexität**. Eine Aktion hat aufgrund der steigenden Anzahl an Variablen und Verknüpfungen vielfältige Auswirkungen mit unterschiedlichen Ergebnissen und Nebenwirkungen. Während damit Detailplanungen immer schwieriger werden steigt die Bedeutung von Szenarioanalysen. Eine solche Analyse zeigt, welche Auswirkungen mögliche Veränderungen der Inputdaten auf eine Ergebnisgröße (z.B. Umsatz, Gewinn etc.) haben. Damit hilft sie, geschäftsrelevante Chancen und Gefahren frühzeitig aufzudecken und die daraus ableitbaren Umsetzungs- bzw. Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.
- Die **Ambiguität** betont die Mehrdeutigkeit von Informationen. Denn nicht zuletzt aufgrund einer Überflutung mit digitalen Daten und Informationen von mitunter zweifelhafter Qualität können diese kaum mehr eindeutig interpretiert werden.

Nur durch eine beständige und proaktive Anpassung an neue technologische Entwicklungen und sich ändernde Kundenbedürfnisse können Unternehmen in einem aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung verschärftem Wettbewerbsumfeld auf Dauer reüssieren. Die somit anzustrebende hohe Adaptivität und Wendigkeit erfordert v.a. eine **transformative Personalführung** (siehe dazu noch im Detail Abschnitt 6 „Führung und Agilität“), die es den Mitarbeitern und Teams ermöglicht, ihr Handeln an der aufgezeigten Mission und Vision auszurichten und sich in Bezug auf Details weitestgehend selbst steuern. Dies harmoniert mit den veränderten Erwartungen, welche jüngere Arbeitnehmer an ihre Arbeitgeber haben. So verlangen die nachrückenden Generationen Y und Z nicht nur mehr zeitliche, örtliche und inhaltliche Flexibilität bei der Ausübung ihrer Arbeit, sondern wollen v.a. einen **Sinn** in ihrer Tätigkeit erkennen. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 174)

Das Agilitätsparadigma betont weiters die enge **Zusammenarbeit mit Kunden** bereits im Zuge der Entwicklung innovativer Produkte. Dabei wird zunehmend auf detaillierte und weit in die Zukunft reichende (Projekt-)Pläne verzichtet und stattdessen auf kurzzyklische, iterative Entwicklungsprozesse gesetzt. (Möller und

Giernalczyk 2022, S. 52) Von großer Wichtigkeit ist schließlich ein „**agiles Mindset**“ möglichst aller Akteure im Unternehmen (siehe dazu noch im Detail Abschnitt 1.3 „Agiles Mindset“). Personen mit einem agilen Mindset sind in der Lage, schnell auf Veränderungen zu reagieren, stellen sich Herausforderungen, reflektieren ihre Handlungen und lernen stetig dazu (Kühl 2023, S. 60; Kudernatsch 2020, S. 38–39)

„Agilität ist die permanente physische wie mentale Beweglichkeit aller Akteure eines Unternehmens sowie als deren Fähigkeit, volatile Rahmenbedingungen und disruptive Veränderungen früh zu erkennen und zu antizipieren, zu beeinflussen und das unternehmerische Handeln darauf auszurichten.“ (Albers 2021, S. 643)

Weitere zentrale Charakteristika agiler Methoden sowie die wesentlichen Merkmale eines agilen Mindsets werden in den beiden nachfolgenden Abschnitten behandelt.

1.2 Charakteristika agiler Methoden

In der Praxis sind mittlerweile zahlreiche **agile Frameworks** und Methoden im Einsatz. Wenngleich diese Instrumente jeweils verschiedene Ziele verfolgen, so lassen sich doch einige wesentliche Elemente identifizieren, die sich bei allen agilen Konzepten immer wieder finden – wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Ausprägungen: (Petry und Konz 2022, S. 397; Wiltinger 2021, S. 787; Grundeis und Kaehler 2018, S. 429; Meissner et al. 2023, S. 81; Helmold und Dathe 2023, 133 ff.; Baumgärtel, S. 4; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2)

- **Reaktionsfähigkeit:** Reaktionsfähigkeit umschreibt die Fähigkeit, relevante Veränderungen zu antizipieren oder zumindest frühzeitig zu erkennen und dann rasch zu reagieren. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2)
- **Flexibilität:** Dies betrifft die Fähigkeit, unterschiedliche Leistungen (z.B. unterschiedliche Produktarten oder -mengen etc) mit den gleichen Ressourcen erbringen zu können. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2)
- **Kundenzentrierung:** Es dürfte zwar kaum ein Unternehmen geben, das nicht von sich behaupten würde, kundenorientiert zu agieren. Allerdings nimmt die Relevanz einer hohen Kundenorientierung rasant zu. Die Geschwindigkeit, mit der neue oder veränderte Kundenbedürfnisse antizipiert und in marktfähige Produkte und Leistungen umgesetzt werden, wird in einer zunehmend dynamischen und komplexen Welt immer mehr zum

entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dementsprechend spielen die Analyse von Kundenanforderungen, das regelmäßige Einholen von Kundenfeedback und die kontinuierliche Anpassung an neue Erkenntnisse über die Kundenwünsche eine sehr große Rolle in allen agilen Ansätzen. Kundenprofile werden mittels **Personas** visualisiert und deren Anforderungen in Form von **User Stories** formuliert. Schließlich soll auch die genaue Analyse der **Customer Journeys** dazu beitragen, dass jede Entscheidung stets auch aus der Perspektive des Kunden betrachtet wird. Agile Unternehmen zeichnen sich damit nicht durch eine grundsätzliche Kundenausrichtung aus, sondern vielmehr durch eine bedingungslose Kundenzentrierung, welche den Kunden in den Mittelpunkt sämtlicher unternehmerischer Überlegungen und Handlungen setzt. (Petry und Konz 2022, S. 398)

- **Geschwindigkeit:** Dies bezieht sich auf die Fähigkeit, Aufgaben und Leistungsprozesse in kurzer Zeit abwickeln zu können, z.B. Produkte schnell zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, kurze Durchlauf- und Lieferzeiten zu realisieren etc. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 2)
- **Iterativ-inkrementelles Vorgehen:** In VUKA-artigen Situationen ist es trotz intensiver Bemühungen nicht immer möglich, die Kundenbedürfnisse vorab vollständig und im Detail zu erfassen. Dies liegt unter anderem daran, dass die Kunden meist selbst gar nicht genau wissen, was sie wollen oder was möglich wäre. Auch sind die zu bewältigenden Entwicklungsaufgaben sind mitunter nicht eindeutig. Kundenanforderungen und die für deren Erfüllung notwendigen Technologien sind somit entweder nicht bekannt oder verändern sich im Zeitverlauf. Intensive Vorabanalysen und langfristige Planungen haben unter solchen Bedingungen nur sehr geringen Nutzen und wiegen die Entscheider in trügerischer Sicherheit. Dementsprechend ist bei dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen ein iterativ-inkrementelles Vorgehen die bessere Wahl. Das heißt, dass man sich der zu Beginn noch recht groben Vision schrittweise annähert. Frühe Teilergebnisse werden in kurzen Zyklen sukzessive optimiert, bis das gesetzte Ziel schließlich erreicht ist. Wobei sich auch das Ziel selbst oder die zunächst angedachte Lösung mit wachsender Erfahrung im Zeitverlauf immer wieder ändern können. (Petry und Konz 2022, S. 398)
- **Integrierte Feedback- und Lernschleifen:** Das iterativ-inkrementelle Vorgehen ist eng verbunden mit integrierten Feedback- und Lernschleifen (z.B. in Form regelmäßiger Reviews und Retrospektiven). Diese ermöglichen es den Akteuren, ihre Annahmen über Kundenbedürfnisse, Produkterfordernisse, Prozessabläufe sowie die eigene Zusammenarbeit regelmäßig zu evaluieren und ggf. anzupassen. (Petry und Konz 2022, S. 398)
- **Selbststeuerung:** In agilen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass schnellere und qualitativ bessere Entscheidungen getroffen werden, wenn sich diejenigen, die die Aufgaben operativ erledigen – und damit näher an der

Problemstellung bzw. am Kunden sind –, direkt untereinander abstimmen und dabei ihre unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven einbringen. Der kollektiven Kompetenz des Teams an der Basis werden bessere Entscheidungen zugetraut als der individuellen Kompetenz einer Führungskraft. Es gilt deshalb das organisatorische Subsidiaritätsprinzip, das besagt, dass Entscheidungen möglichst weit „unten“ getroffen werden und „höhere“ Einheiten nur dann eingreifen sollten, wenn die Möglichkeiten des Einzelnen bzw. des Teams auf der niedrigeren Ebene allein nicht ausreichen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. (Petry und Konz 2022, S. 401)

- **Fokussierung:** Ein wichtiger Aspekt beim iterativen Vorgehen und schrittweisen Lernen ist die Priorisierung von Aufgaben und die Fokussierung in den einzelnen Iterationen auf die dringlichsten und wichtigsten kundenrelevanten Anforderungen. Auf diese Weise möchte man der Gefahr aus dem Weg gehen, sich durch ineffizientes Multitasking im komplexen Ganzen zu verzetteln. (Petry und Konz 2022, S. 399)

Die Auswahl der in der nächsten Iteration fokussiert zu bearbeitenden Anforderungen und die Verteilung der daraus resultierenden Aufgaben erfolgen bei agilen Arbeitsformen nicht wie in klassisch-hierarchischen Systemen zentral nach dem **Push-Prinzip**, bei dem Arbeitsaufträge top down in das System „gedrückt“ werden. Stattdessen werden die Aufgaben nach dem Pull-Prinzip von den ausführenden Teammitgliedern „gezogen“. Dadurch soll sichergestellt werden, dass nur so viele Aufgaben gleichzeitig begonnen werden, wie Personal- und Sachressourcen zu diesen Zeitpunkten vorhanden sind. (Petry und Konz 2022, S. 399)

- **Transparenz:** Eine Grundvoraussetzung für Agilität ist es, dass die Rolleninhaber und agilen Teams über alle notwendigen Informationen verfügen. Die Transparenz über die strategische Ausrichtung, Priorisierungskriterien, Unternehmens-, Finanz- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen sowie sonstige entscheidungsrelevante Informationen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende Selbstorganisation. Daher gilt in agilen Organisationen die Grundregel „transparency by default“. Das heißt, im Normalfall sind alle Informationen für alle zugänglich, Geheimhaltung gibt es nur in zu begründenden Ausnahmefällen. (Petry und Konz 2022, S. 401)
- **Cross-funktionale Teams:** Das strukturelle Kernelement von agilen Ansätzen sind autonome Teams (z. B. Entwicklerteams, Kreise, Squads), in denen alle benötigten Kompetenzen und Perspektiven vertreten sind. Dafür braucht es Teammitglieder verschiedener fachlicher Funktionen, weshalb von cross-funktionalen Teams gesprochen wird. Bei der Zusammenstellung der Teams gilt die Regel: „Das Team sollte im Hinblick auf die nötigen Kompetenzen und Perspektiven so groß wie nötig sein, jedoch im Hinblick auf die Koordination so klein wie möglich.“ Um schnell handlungs- und anpassungsfähig zu sein, bestehen agile Teams typischerweise aus maximal neun Personen. *„Solche kleinen, interdisziplinären, kompetenzbesetzten und*

autonomen Teams sind prädestiniert dafür, komplexe Aufgabenstellungen iterativ und inkrementell zu lösen.“ (Petry und Konz 2022, S. 399)

- **Lose Kopplung:** Weil sich Abhängigkeiten zwischen agilen Teams in der Regel nicht gänzlich vermeiden lassen, streben agile Strukturansätze typischerweise nach einer „losen Kopplung“. Diese kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen, etwa durch personelle Verflechtungen, die Einrichtung koordinierender Instanzen oder regelmäßige Abstimmungsmeetings. (Petry und Konz 2022, S. 401) Siehe dazu im Detail die Ausführungen in Abschnitt 4.4 „Skalierung agiler Arbeitsweisen“.

1.3 Agiles Mindset

Agilität in und von Organisationen gilt heute als Erfolgsfaktor in einem komplexen und schnelllebigem Marktumfeld. Dabei besteht ein Spannungsfeld zwischen Planung, Kontrolle und Routine einerseits und dem raschen Reagieren auf technologische und regulatorische Entwicklungen sowie veränderte Kundenbedürfnisse andererseits. Agilität stellt einen Versuch dar, um den aus einer zunehmend volatilen und unsicheren Geschäftswelt resultierenden Anforderungen sinnvoll zu begegnen. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 308; Dömer 2023, S. 253)

Agilität basiert auf der Erkenntnis, dass Veränderung die einzige Konstante ist und dass Unternehmen deshalb in der Lage sein müssen, sich kontinuierlich anzupassen. Es besteht nicht in der bloßen Anwendung agiler Methoden wie etwa Scrum oder Objectives Key Results, sondern erfordert eine entsprechende Einstellung, Grundhaltung oder Mentalität – eben ein in der Unternehmenskultur fest verankertes **agiles Mindset** – möglichst aller Akteure im Unternehmen. (Dömer 2023, S. 253; Eickmann und Edelkraut 2015, S. 56)

Agiles Management zielt nicht darauf ab, größeren Veränderungen in punkto Organisation, Technologieeinsatz, Geschäftsmodell etc. mit aufwändigen Changemanagement-Maßnahmen zu begegnen. Vielmehr geht es darum, das Unternehmen bzw. dessen Akteure zu befähigen, im Anlassfall wie ein Organismus flexibel und rasch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. (Erlinghagen 2022, S. 8–9)

Allgemein stellen sich Menschen mit einem agilen Mindset gerne neuen Herausforderungen, sind offen für neue Herangehensweisen, überprüfen kurzzyklisch die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen, lernen aus Fehlschlägen und verändern ihr Verhalten erforderlichenfalls. Es geht demnach nicht nur um die Fähigkeit, sich an neue Situationen flexibel anzupassen, sondern auch darum, zu reflektieren, zu lernen und an sich selbst und am Team zu arbeiten, um auf diese Weise Schritt für Schritt besser zu werden. (Busch und Link 2022, S. 132)

Ein agiles Mindset schließt zunächst das aus Lernpsychologie bekannte **Growth Mindset**, welches als Voraussetzung für konstruktives Handeln von Individuen und Teams angesehen wird, mit ein. Das Growth Mindset umfasst v.a. eine Offenheit für Veränderungen und Neues, eine generelle Leistungs-, Lern- und

Entwicklungsbereitschaft sowie ein vielfältiges und flexibles Verhaltensrepertoire. Hinzu kommt der feste Glaube, dass der Einzelne bzw. die Gruppe mit ihrem Denken und Handeln einen Unterschied machen können. (Busch und Link 2022, S. 132–133) Ein agiles Mindset manifestiert sich darüber hinausgehend dann v.a. in folgenden typischen Verhaltensweisen: (Busch und Link 2022, S. 133; Schwarz und Schwarz 2021, S. 179)

- **Eigenverantwortliches Handeln:** ausgeprägte Proaktivität; Gefühl der Selbstverpflichtung; Übernahme von (geteilter) Verantwortung etc.
- **Kundenorientiertes Handeln:** eine serviceorientierte Grundhaltung im Umgang mit Kunden (aber auch Kollegen) einnehmen; der Maxime des Dienens folgen etc.
- **Gemeinsames Handeln:** Team- und Kooperationsfähigkeit, welche auf sozialer Intelligenz (z.B. Empathie, Emotionswahrnehmung, Impulskontrolle) basiert; Fähigkeit, mit Menschen aus unterschiedlichen fachlichen Disziplinen offen zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten etc.
- **Iteratives Handeln:** Lösungs- und Verbesserungsorientierung; Experimentierfreude; kalkulierte Risikoverhalten; kontinuierliches Lernen; Improvisationsfähigkeit etc.
- **Reflexives Handeln:** Wissbegier; Kreativität; Reflexionsfähigkeit; Selbstkontrolle; aus Fehlern lernen etc.
- **Systemisches Handeln:** ganzheitlich und in Zusammenhängen denken; Berücksichtigung allfälliger Nebenwirkungen und Rückkopplungseffekte alternativer Lösungswege etc.
- **Vertrauensbasiertes Handeln:** positives Menschenbild; Transparenz; Feedback geben und annehmen; Wertschätzung etc.

Ein agiles Mindset bzw. eine agile Organisationskultur bildet somit die Voraussetzung für agiles Handeln. Betrachtet man die obige Aufzählung, so sind es vor allem **soziale und personale Kompetenzen**, die hier gefordert sind. Analysen von Stellenanzeigen zeigen allerdings, dass agile Organisationen neben personalen und zwischenmenschlichen weiterhin auch inhaltliche Kompetenzen nachfragen. Kognitive Intelligenz, fachliche Expertise, Methodenkenntnisse sowie berufsspezifische Erfahrungen sind weiterhin tragende Säulen von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. Weiche, psychologische Aspekte bilden den notwendigen komplementären Teil der menschlichen Gesamtkompetenz ab. Die richtige Einstellung allein reicht somit zur Erfüllung anspruchsvoller Themengebiete nicht aus. Leistungsbereitschaft macht erst im Zusammenwirken mit disziplinierter Könnerschaft und daraus resultierendem Ideenreichtum Erfolge wahrscheinlicher. (Busch und Link 2022, S. 134)

Für die Entwicklung eines agilen Mindsets in der Belegschaft müssen von Seiten der Unternehmensleitung zunächst die erforderlichen Rahmenbedingungen

geschaffen werden. Dazu zählt neben einem entsprechenden Vorbildhandeln der Führungskräfte sowie dem Angebot einschlägiger Schulungsmaßnahmen insbesondere auch die Herstellung eines angstfreien Betriebsklimas, um vertrauensvolle und kreative Zusammenarbeit in Teams zu ermöglichen. Dass ein solcher Kulturwandel **Zeit und Geduld** benötigt, versteht sich von selbst. (Busch und Link 2022, S. 135–136; Bergen 2015, S. 151)

„Entsprechend erweist sich der Einsatz agiler Methoden nicht als sinnvoll, wenn kein entsprechender Mindset und Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter vorhanden ist. Konsequenterweise sind insofern auch Investitionen in eine entsprechende Unternehmenskultur notwendig, bevor man agile Arbeitsweisen im Unternehmen bzw. in Unternehmensteilen einführt.“ (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 10)

Bedenken sollte man weiters bei aller Euphorie auch, dass es wahrscheinlich nur wenige Menschen gibt, die dem oben skizzierten Idealprofil entsprechen. Folglich lässt sich die abgeklärte, völlig eigenverantwortliche, engagierte und hochmotivierte, einzig den Interessen des Unternehmens dienende Persönlichkeit weder unter Mitarbeitern noch unter Führungskräften zur Norm erheben. (Busch und Link 2022, S. 134) *„Je nach Situation zeigt der Mensch unterschiedliche Gesichter und entwickelt unterschiedliche Schwerpunkte in seinem Verhalten, mal ist er faul, mal fleißig, mal veränderungsresistent, mal veränderungsbereit, mal ernst, mal fröhlich. Solche Schwankungen ergeben sich nicht nur im Tagesverlauf und von Aufgabe zu Aufgabe, sondern auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Funktion, Lebenssituation und Lebensphase (z.B. Alter, Familienstand). Genau das unterscheidet den Menschen von der Maschine. Er ist für Überraschungen gut.“* (Busch und Link 2022, S. 134–135)

Infolgedessen sollte das agile Mindset nicht als verbindliche Norm verstanden werden, der jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit exakt zu entsprechen hat, sondern vielmehr als ein gesamthaft anzustrebendes **Ideal**. *„Ideale sind wie Sterne, man kann sie nicht erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren.“* (Busch und Link 2022, S. 136)

1.4 Kritik am Agilitätspostulat

Agilität ist kein einheitliches Konzept, sondern eher eine „Diskurswolke“, die sich ständig weiterentwickelt und neu abgrenzt. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 52) Wie jedoch bereits weiter oben dargestellt geht es in der Diskussion über Agilität stets um einen angemessenen Umgang mit den Unwägbarkeiten der VUKA-Welt und damit einhergehend um das Phänomen des zunehmenden Kontrollverlusts. Dies ist insofern bemerkenswert, als die Welt in den letzten Jahrzehnten mit Blick

auf die Fakten für viele Bevölkerungsgruppen ein immer sichererer und attraktiverer Ort (z.B. in punkto Gesundheit, Bildung, Lebensstandard etc.) geworden ist. (Erlinghagen 2022, S. 12) Dabei ist die grundsätzliche Anforderung an Organisationsstrukturen, eine Anpassung an Veränderungen zu ermöglichen, freilich keineswegs neu. So sprach etwa MELLEROWICZ bereits vor 60 Jahren in diesem Zusammenhang vom Postulat der **Organisationselastizität**. (Grundeis und Kaehler 2018, S. 430)

Die durch ein VUKA-Umfeld ausgelöste Unsicherheit in den Unternehmen ist dabei zunächst eine Unsicherheit ihrer Eigentümer und Manager, auch mit hochwertigen Produkten nicht mehr zuverlässig genug Rendite erwirtschaften zu können, sobald ein Wettbewerber auftaucht, dessen Produkte die individuellen Kundenbedürfnisse für eine gewisse Zeit besser befriedigen als es die eigenen Produkte tun. Während Unternehmen einen zunehmenden Wettbewerbsdruck traditioneller Weise mittels Weisung und Kontrolle an ihre Mitarbeiter weitergereicht haben, geschieht dies in agilen Organisationen in der Regel durch die Einräumung weitergehender Entscheidungsbefugnisse in Verbindung mit einer entsprechend ausgedehnten Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter. Nicht mehr nur der Unternehmer ist heute verantwortlich für die Anpassungsfähigkeit seiner Organisation, sondern alle. Gut verpackt in attraktiv klingende Konzepte wie Empowerment oder Selbststeuerung ziehen auch ältere Arbeitnehmer bei diesem Change mit, nicht zuletzt auch aus Angst, andernfalls nicht mehr hip, kreativ, flexibel oder eben agil zu sein und zum alten Eisen zu gehören. Nur in wenigen Ausnahmefällen findet diese anders gelagerte Verteilung der Verantwortung dann aber auch ihren Niederschlag in einer Beteiligung am unternehmerischen Profit. (Erlinghagen 2022, S. 13–14)

Der Siegeszug des Agilitätsbegriffs ist somit nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Agilität oft in einem Atemzug mit besonders positiv besetzten **Schlagwörtern** wie „Kundenorientierung“, „Empowerment“ oder „Resilienz“ genannt wird und dabei zumeist eine durch mehr Agilität erreichbare Steigerung der Effektivität und Innovationskraft von Unternehmen in Aussicht gestellt wird. (Erlinghagen 2022, S. 6–7; Grundeis und Kaehler 2018, S. 428) Wobei die positiven Performance-Wirkungen in aller Regel entweder nur plakativ behauptet oder anekdotisch an einzelnen Fallbeispielen illustriert werden. (Grundeis und Kaehler 2018, S. 430) *„Welche Vorgesetzten würden mit Ablehnung reagieren, wenn gefordert wird, dass sich ihre Organisation einer komplexen, turbulenten und unsicheren Umwelt anpassen sollte? Und welche Mitarbeiter würden sich nicht dafür aussprechen, dass es in ihrer Organisation auf einen wertschätzenden Umgang und auf Begegnungen auf Augenhöhe ankomme? Die einhellige Akzeptanz dieser Phrasen kommt daher, dass sie an Banalität kaum zu überbieten sind. ...Mit Banalitäten haben wir es immer dann zu tun, wenn sich aus der Negation eine nicht in Betracht kommende Alternative ergibt.“* (Kühl 2023, S. 60)

Mit dem Begriff der Agilität gelingt das Kunststück, durch ein Recycling von in weiten Teilen bereits bekannten Managementmethoden (Hasenzagl und Link 2017, S.

49–50) zwei an sich unvereinbare Denkfiguren zusammenzufügen, nämlich völlige Anpassung einerseits und völlige Selbstentfaltung andererseits bzw. „... *knallharte Wettbewerbslogik – schneller zu sein als die anderen – kombiniert mit der Sehnsucht nach einer besseren, lebendigeren, sinnstiftenden Arbeitswelt ... Darin kein Spannungsfeld, keinen potenziellen Widerspruch ... zu sehen, ist die heimliche Erfolgsstory des Begriffs.*“ (Erlinghagen 2022, S. 10)

Mit dem Agilitätspostulat werden also sowohl die Wünsche, Sehnsüchte und Hoffnungen der Führungskräfte als auch jene der Mitarbeiter bedient. Indem aber ein in bestimmten Teilbereichen und unter bestimmten Voraussetzungen durchaus sinnvolles Konzept zur einzig wahren Lösung aller Probleme in allen Organisationen erklärt wird, resultiert zwangsläufig eine massive Überforderung des Konzepts. In der Praxis müssen derart überbordenden Erwartungen freilich früher oder später enttäuscht werden. (Erlinghagen 2022, S. 18; Hasenzagl und Link 2017, S. 52–53) Ein solches Scheitern wird dann aber in der Regel nicht dem Konzept selbst angelastet. Doch auch auf Seiten des Top-Managements oder der eingesetzten Berater ist man sich keiner Schuld bewusst. Vielmehr wird nüchtern konstatiert, es habe der Belegschaft eben an der erforderlichen Reife und Bereitschaft gemangelt, mit dem umfangreichen und anspruchsvollen Set an agilen Werkzeugen (z.B. Scrum, Design Thinking, Business Model Canvas etc.) professionell und „im Geiste der Erfinder“ umzugehen. Damit wird ein mangelhaftes Mindset auf Seiten der Mitarbeiter zum willkommenen Platzhalter, um das Scheitern wenig reflektierter Agilisierungsprojekte zu erklären. (Busch und Link 2022, S. 131)

Wie problematisch die unter Agilitätsgesichtspunkten ebenso häufig wie pauschal postulierten Erfolgsformeln sind, lässt sich exemplarisch anhand des Merkmals Zentralisierungsgrad zeigen. So mag es auf den ersten Blick plausibel erscheinen, dass eine verstärkte Delegation von Befugnissen und Verantwortung an sich weitestgehend selbst steuernde Teams die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von Organisationen erhöht. Allerdings kann eine stärkere Zentralisierung beispielsweise die Identifikation und Hebung von Synergiepotenzialen zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern erleichtern oder den angezeigten Transfer von Ressourcen wachstumsschwacher in wachstumsstarke Bereiche beschleunigen. Auch bei krisenhaften Entwicklungen wird eine zentrale Instanz die erforderlichen – wenn gleich oftmals schmerzhaften – Rationalisierungsmaßnahmen rascher einleiten und durchsetzen können als eine auf wechselseitigen Abstimmungsprozessen basierende netzwerkartige Struktur. (Grundeis und Kaehler 2018, S. 429)

1.5 Kontrollfragen zu Abschnitt 1

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Was versteht man unter einer VUKA-Welt?
2. Welche Charakteristika weisen agile Unternehmen auf?
3. Welche Werthaltungen, Denkweisen und Kompetenzen kennzeichnen ein agiles Mindset?
4. Welche Kritik lässt sich am Agilitätspostulat anbringen?

2 Agile Transformation

In den letzten Jahren hat die Bedeutung agiler Methoden in der Praxis – insbesondere auch im Non-IT-Umfeld – deutlich zugenommen. Dies zeigt sich unter anderem in einer Vielzahl von Publikationen und Konferenzen zur Thematik. (Komus 2013, S. 84) Allerdings ist die durchgängige Anwendung der Methoden eher die Ausnahme als die Regel. Vielmehr sind empirischen Studien zufolge **Mischformen** aus traditionellen und agilen Organisationsformen am häufigsten anzutreffen. (Komus 2013, S. 87) Jene Unternehmen, die agile Methoden (z.B. Scrum, Kanban etc.) einsetzen, sind zumeist überzeugt, dass dies zu signifikanten Verbesserungen in punkto Effektivität und Effizienz geführt hat. (Komus 2013, S. 88)

2.1 Substitutionsprinzip der Organisation

Unternehmensführung vollzieht sich auf einer normativen, strategischen und operativen Handlungsebene. Auf jeder Handlungsebene werden Ziele und Problemstellungen mit jeweils unterschiedlicher Fristigkeit und unterschiedlichem Detailgrad adressiert. Und auf jeder Ebene werden dafür Methoden und Instrumente aus den Funktionalbereichen Planung, Organisation und Kontrolle eingesetzt. (Albers 2021, S. 644)

Die hier interessierende **Organisation** dient der Unternehmensführung als Regelwerk, um die Unternehmensaufgaben effizient zu bewältigen. Dabei wird häufig zwischen **Aufbauorganisation** und **Ablauforganisation** differenziert. Nach GUTENBERG können sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Vorgaben nach generellen und fallweisen Regeln unterschieden werden. Generelle Regeln sind strukturschaffend, da sie für eine bestimmte Dauer festgelegt werden und vorgeben, von wem bzw. wie eine Aufgabe ausgeführt werden soll. Generelle Regeln eignen sich für Aufgabenstellungen, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit in mehr oder weniger unveränderter Form auftreten. Für unregelmäßig und in stark veränderter Form auftretende Aufgaben können generelle Regeln hingegen kontraproduktiv wirken. Hier sollten vielmehr temporär geltende und auf den jeweiligen Kontext angepasste – und somit fallweise – Regeln zum Einsatz kommen. Das „**Substitutionsprinzip der Organisation**“ nach GUTENBERG besagt, dass fallweise Regeln so lange durch generelle Regelungen ersetzt werden sollen, bis ein optimaler organisationaler Regelungsgrad in Abhängigkeit von der Variabilität betrieblicher Tatbestände erreicht ist. (Albers 2021, S. 644)

Die Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen ergibt sich wie bereits erwähnt aus der zunehmenden Dynamik, Heterogenität und Volatilität der Unternehmensaufgaben sowie des Umfelds, in dem diese sich stellen. Für die Organisation bedeutet das, dass generelle Regeln gegenüber fallweisen Regelungen tendenziell in den Hintergrund treten sollten bzw. dass generelle Regeln nicht dermaßen detailliert sein sollten, dass sie ein agiles und damit weitestgehend selbstgesteuertes Handeln vereiteln. (Albers 2021, S. 644)

2.2 Scheinagilität

Einige Vorhaben zur Agilisierung von Unternehmen sind als **Scheinagilität** einzustufen, bei der Unternehmen u.a. aus Imagegründen nur oberflächliche Veränderungen vornehmen, ohne jedoch die fundamentalen Funktionsmechanismen des Unternehmens anzupassen. (Dömer 2023, S. 255)

Um Scheinagilität zu verhindern und eine echte Agilität zu erreichen, ist es wichtig, einen umfassenden Ansatz zu verfolgen. Ein solcher Ansatz beinhaltet eine detaillierte Überprüfung und ggf. Anpassung der betrieblichen Strukturen, Prozesse und Führungspraktiken, um den agilen Werten und Prinzipien gerecht zu werden. (Dömer 2023, S. 255)

2.3 Transformationsalternativen

Grundsätzlich lassen sich bei der agilen Transformation drei **Alternativen** unterscheiden: erstens eine sich z.B. am Holokratie-Konzept orientierende unternehmensweite aufbau- und ablauforganisatorische Transformation, zweitens eine dem Prinzip der strukturellen Ambidextrie entsprechende Beschränkung des agilen Betriebssystems auf bestimmte Bereiche im Unternehmen (z.B. IT, Produktentwicklung, Marketing etc.) oder drittens eine (räumliche, organisatorische und/oder rechtliche) Ausgliederung einzelner agil arbeitender Organisationseinheiten, etwa in Form von Innovation Labs. (Hasebrook und Rodde 2021, S. 22)

Zu Beginn des Transformationsprozesses gilt es somit zu klären, ob sämtliche oder nur bestimmte Unternehmensbereiche agil werden sollen. (Wiltinger 2021, S. 788) Denn Agilität ist nicht in jedem Kontext das sinnvollste Organisationskonzept:

- Handelt es sich um gut **strukturierte, wiederkehrende Aufgaben** mit hohem Routinegrad und einer signifikanten Kostendegression, die leicht zu planen und zu optimieren sind, ist es zweckmäßiger, bei der bestehenden Organisation zu bleiben und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln. Anders verhält es sich bei komplexen und veränderlichen Aufgabenstellungen, oder wenn es darum geht, ein von der bisherigen Wertschöpfungslogik abweichendes, neuartiges Geschäftskonzept zu entwickeln: In diesen Fällen erscheint ein agiles Setting erfolgversprechender. (Albers 2021, S. 644; Bergen 2015, S. 149)
- Für **sicherheitskritische Systeme**, beispielsweise in der Luft- und Raumfahrt oder der Medizin, stehen die Sicherheitsaspekte an oberster Stelle. Die Entwicklung solcher Systeme erfordert strenge Vorgaben, umfangreiche Tests und detaillierte Planung. Agile Ansätze können hier regelmäßig nicht den erforderlichen Grad an Sicherheit und Vorhersehbarkeit bieten. (Dömer 2023, S. 256; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 9) Andererseits lässt die Luftfahrtsparte des schwedischen Rüstungskonzerns Saab an ihrem Kampfflugzeug Gripen, einem 43 Millionen Dollar teuren und komplexen Flugzeug, mehr als 100 agile Teams

aus den Bereichen Software, Hardware und Rumpfkonstruktion arbeiten. Die Koordination erfolgt dabei durch übergeordnete „Dachteams“ sowie eine detaillierte Meetingstruktur. (Rigby et al. 2019, S. 38). Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt „Skalierung agiler Arbeitsweisen“.

- Auch in **eng regulierten Branchen** wie dem Finanzsektor oder der pharmazeutischen Industrie ist Agilität schwer durchsetzbar. Die Einhaltung engmaschiger Regularien und die Notwendigkeit umfassender Dokumentationen sprechen mitunter für traditionelle bzw. stärker planungsorientierte Ansätze. (Dömer 2023, S. 256)

Agile Teams sind prädestiniert für Situationen, in denen es um komplexe Aufgabenstellungen geht, die Lösungen unklar sind, die Projektanforderungen sich mit der Zeit ändern dürfen, eine enge Zusammenarbeit mit den Endnutzern möglich ist und kreative Teams bessere Ergebnisse versprechen als streng hierarchisch organisierte Gruppen. Das heißt im Umkehrschluss: Für Routinetätigkeiten wie Anlagenwartung, Einkauf und Rechnungswesen sind sie weniger geeignet. (Rigby et al. 2019, S. 34)

Um im konkreten Einzelfall zu entscheiden, ob ein traditioneller oder aber ein agiler Koordinationsmechanismus am besten geeignet ist, bietet sich der Einsatz der im Projektmanagement seit längerem etablierten **Stacey-Matrix** an. (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 34; Meissner et al. 2023, S. 84–86; Sellinger et al. 2021, 64–55; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, 7 f.)

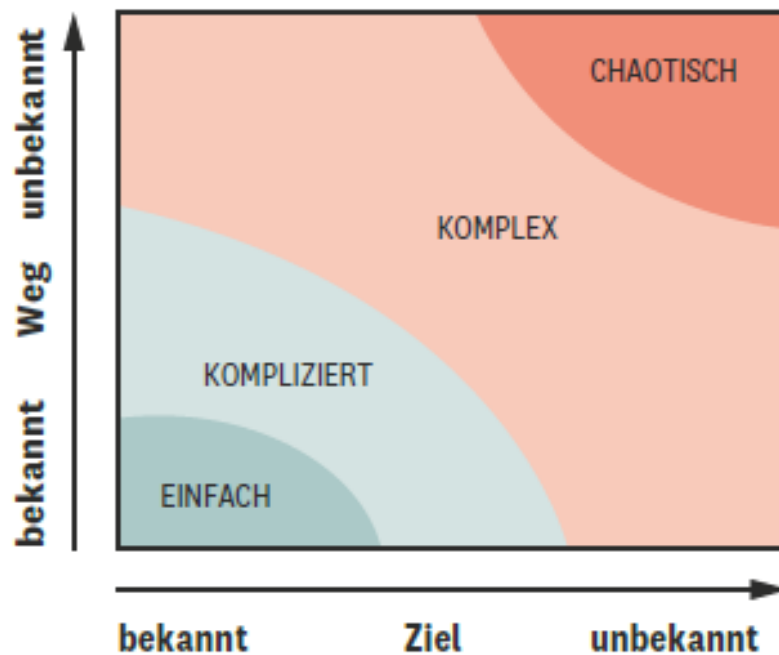


Abbildung 1: Stacy-Matrix

Die Matrix besitzt zwei Dimensionen zur Klassifikation der zu erledigenden Aufgaben. Die Dimension „Ziel“ auf der x-Achse bezieht sich darauf, wie klar die Anforderungen sind, die mit einer Tätigkeit bzw. Aufgabenstellung einhergehen, also auf die Bekanntheit des Ziels. Die Dimension „Weg“ auf der y-Achse zeigt dagegen, wie klar das Vorgehen ist, mit dem das Ziel erreicht werden soll, also die Bekanntheit des Weges. Gemäß Stacy-Regel gelten folgende Empfehlungen: (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 34)

- Aufgaben in einem **einfachen bis komplizierten Umfeld** sollten aus Effizienzgründen am besten mithilfe klassischer Mechanismen geregelt werden. Hier ist es durchaus legitim, über formale Hierarchien und feste Regeln (z.B. Geschäftsverteilungspläne, Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen etc.) zu lenken, Top-down-Entscheidungen zu fällen und deren Umsetzung zu kontrollieren oder lange Diskussionen durch Anweisungen abzukürzen. (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 34; Bergen 2015, S. 149) „Wenn z.B. die Ergebnisse unternehmerischer Aufgaben – Produkte und Dienstleistungen – klar definiert sind und ebenso die operativen Prozesse dazu, dann bieten sequentielle Abläufe ... in hierarchischen Strukturen wohl nach wie vor die effizientere Organisationsform.“ (Sellinger et al. 2021, S. 65)
- Bei Aufgabenpaketen der **komplexen bis chaotischen Art** dagegen sollten sich Unternehmen agil aufstellen. So vermeiden sie es, Klarheit vorzugaukeln, wo es keine Klarheit geben kann, und aktivieren stattdessen das mitdenkende Kollektiv. Ein wichtiges Element in diesem Zusammenhang sind selbststeuernde Teams. In solchen Teams übernimmt keine einzelne Führungskraft die Koordinationsleistung, sondern das gesamte Team

entscheidet über das richtige Vorgehen. Dank kurzer, iterativer Feedbackzyklen, wie sie typisch für agile Arbeitsformate sind, kommen Unternehmen zügig voran, ohne Gefahr zu laufen, längere Zeit in eine falsche Richtung zu steuern. Klassische Entscheidungs- und Regelungskonzepte würden in solch einem Umfeld vermutlich schnell an ihre Grenzen stoßen. (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 34)

Wie bereits weiter oben erwähnt ist es von großer Bedeutung zu erkennen, dass Agilität nicht als universelles Heilmittel für sämtliche organisatorischen Herausforderungen betrachtet werden kann. Vielmehr erfordert die Anwendung agiler Prinzipien eine genaue Abwägung und Anpassung an den spezifischen Kontext sowie an die individuellen Bedürfnisse einer Organisation oder eines Projekts. Es ist ratsam, die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Ansätze sorgfältig zu berücksichtigen und einen geeigneten Mix aus Agilität und anderen Methoden zu finden, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. (Dömer 2023, S. 259)

Letztlich bleibt auch in volatilen Umwelten das Grundproblem des Organisierens ein Austarieren zwischen genereller und fallweiser Regelung. GUTENBERGS **Substitutionsprinzip der Organisation** (siehe bereits Abschnitt 2.1 „Substitutionsprinzip der Organisation“) gilt insofern noch immer: Je mehr variable betriebliche Tatbestände vorfindbar sind, umso weniger sollte die Substitution fallweiser durch generelle Regelungen erfolgen. Eine Überorganisation liegt vor, wenn variable Tatbestände generell geregelt sind, eine Unterorganisation hingegen dann, wenn Routinevorgänge nicht generell geregelt sind. Während die Überorganisation eines Bereichs zu Agilitätsverlusten führt, zieht die Unterorganisation eines Bereichs Effizienzverluste nach sich. (Grundeis und Kaehler 2018, S. 431)

Es gibt somit keinen „one best way“ der Organisation. Vielmehr sind es allzu einseitige – und damit den jeweiligen individuellen Kontext nur unzureichend berücksichtigende – Ausgestaltungen der Organisation, die sich häufig als problematisch erweisen. Jede Organisationsform ist eben nicht nur mit Vorteilen, sondern auch mit Nachteilen verbunden, welche in besonders extremen Umsetzungsformen entsprechend deutlich zutage treten. (Grundeis und Kaehler 2018, S. 431)

„Wie in vielen anderen Lebensbereichen gilt auch im Management, dass die Methode zur Aufgabenstellung passen muss. Oder anders gesagt: Die Kettensäge funktioniert wunderbar für Bäume, nicht jedoch für Fingernägel. Die Entscheidung, welchen Ansatz ein Unternehmen wählt, sollte daher immer von der Art der Aufgabe bzw. des Projekts abhängig sein.“ (Riederer 2023, S. 272)

2.4 Fallstricke bei der Transformation

Nicht jede agile Transformation verläuft erfolgreich. Bekannt sind vor allem Fälle, die auf **Organisationsebene** schiefgehen, was meist auf einer fehlerhaften oder unvollständigen Umsetzung des Konzepts beruht. In einem von HASEBROOK UND RODDE (2021, S. 22) berichteten Fall zeigte sich etwa im Zuge der Ursachenanalyse, dass Agilität vom Vorstand bloß als Methodensammlung und optionale

Zusammenarbeitsform gesehen wurde und nicht als grundlegend neue Organisationsform bzw. strategische Ausrichtung. Zudem wurden bei der Einführung Begriffe wie „Experiment“ und „Pilot“ verwendet und den Mitarbeitern auf diese Weise suggeriert, es handele sich nur um einen zaghaften Versuch, an dessen Ende man wohl wieder zu traditionellen Arbeitsformaten zurückkehren werde.

Aber auch auf der Ebene von Individuen und ihrer Interaktionen kann es im Rahmen der Transformation zu Schwierigkeiten kommen, die weniger mit einer fehlerhaften oder unvollständigen Umsetzung von Agilität zu tun haben, sondern zumindest teilweise aus dem agilen Arbeiten selbst entstehen. Diese Probleme werden jedoch häufig übersehen, weil sie von Fehlern auf der Organisationsebene überstrahlt werden: (Hasebrook und Rodde 2021, S. 24)

- So mehren sich nach Einführung agiler Arbeitsweisen mitunter Beschwerden über einen steigenden Leistungs- und Termindruck, Kontrollzunahmen, reduzierte Gestaltungsspielräume sowie eine daraus letztlich resultierende **Stresszunahme**. (Bock und Steinert 2022, S. 56; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 23) Sinnbildlich dafür stehen Burn-Down-Charts, die die zu erledigenden Aufgaben als Linie darstellen, die es möglichst schnell auf null zu bringen gilt. Freiräume, die für Kreativität und Innovation unerlässlich sind, geraten dabei tendenziell aus dem Blick, weil sie nicht exakt terminierbar sind und damit quer zur Logik des Abhakens bei agilen Projekten liegen. Auch die täglichen Stand-up-Meetings (Dailys) oder die formalisierten Reflexionsrunden (Retrospektiven) haben ihre Schattenseiten, weil sie einen hohen psychischen Druck auf die Beteiligten ausüben können. *„Denn indem dort alles im Team besprechbar wird, kann auch alles infrage gestellt werden bzw. unter Rechtfertigungszwang geraten. Das gilt nicht nur für konkrete Arbeitsergebnisse, sondern auch für die Beiträge Einzelner zur Teamleistung, ihr Verhalten und ihre persönlichen Einstellungen. Der Weg zu Gruppendruck, Mindset-Kontrolle und Mobbing ist dann nicht mehr weit. Ausgerechnet die agilen Mechanismen, die schnelles Anpassen an veränderte Anforderungen erleichtern sollen, können also im ungünstigen Fall zur Belastung für Einzelne und Teams beitragen. Auch gemeinsames Lernen wird behindert, weil Teams zwischen Zeit- und Kostendruck nicht mehr dazu kommen.“* (Hasebrook und Rodde 2021, S. 26)
- Eine weitere Gefahrenquelle agilen Arbeitens resultiert aus dessen **Kleinteiligkeit**. Durch die inhaltliche und zeitliche Aufsplittung in Inkremente und Sprints kommt den handelnden Personen leicht der Überblick abhanden, den sie brauchen, um ihre Tätigkeit in ein großes Ganzes einzuordnen – mit der Folge, dass auch das Gefühl für den Sinn des eigenen Tuns verloren geht. Betroffene empfinden sich dann als „Rädchen im agilen Getriebe“ – nicht empower, sondern einer Dynamik ausgeliefert, auf die sie kaum Einfluss haben.

- Die in agilen Unternehmen häufiger auftretenden **Rollen-, Team- und Zielveränderungen** können das Empfinden von Verunsicherung und Überforderung auf Seiten der Mitarbeiter noch weiter steigern, was sich dann in einer reduzierten intrinsischen Motivation sowie vermehrten individuellen Fehlern niederschlagen kann. (Hasebrook und Rodde 2021, S. 28)
- Schließlich führt ein konsequent betriebenes Empowerment zu mehr Entscheidungsbefugnissen sowie einer daraus resultierenden Verantwortungszunahme auf Seiten der Mitarbeiter. Diese Verantwortungszunahme ist den Mitarbeitern monetär abzugelten, was zu **steigenden Personalkosten** führt. Hinzu kommen mitunter noch höhere Koordinationskosten aufgrund des hohen Abstimmungsaufwands zwischen einer Vielzahl an autonom agierenden Teams. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 24) Siehe dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.4 „Skalierung agiler Arbeitsweisen“.

Die Leitungsorgane agiler Unternehmen sind somit gut beraten, die psychologische Basis für Wohlbefinden und Teamperformance in regelmäßigen Befragungen zu überprüfen, um bei Bedarf durch geeignete Interventionen korrigierend eingreifen zu können. (Hasebrook und Rodde 2021, S. 28) Insgesamt kann mit BOCK UND STEINERT (2022) festgehalten werden: *„Agilität im Unternehmen sorgt nur in ausgewogenem Verhältnis mit Stabilität für eine gesunde Kultur und dessen Erfolg.“* (Bock und Steinert 2022, S. 56)

2.5 Nochmal: Ambidextrie und Postagilität

Eine vorausschauende Unternehmensführung muss – wie in Abschnitt 2.3 „Transformationsalternativen“ bereits ausführlich dargelegt – für beide Arten von Aufgaben – gut strukturierte, wiederkehrende Aufgaben einerseits und komplexe, sich schnell und oft ändernde Aufgaben andererseits – gewappnet sein. Denn Wettbewerbsfähigkeit erfordert beides, die effiziente Abschöpfung und laufende Optimierung bestehender Geschäftsmodelle (Exploitation) ebenso wie die Entwicklung neuer Erfolgspotenziale (Exploration). Die Unternehmensführung muss daher die Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend differenziert ausgestalten. Gelingt dies, spricht man von „**Ambidextrie**“ (Beidhändigkeit) des Unternehmens. (Albers 2021, S. 644; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 7)

Ambidextrie kann somit als Fähigkeit verstanden werden, ein effizientes Tagesgeschäft zu betreiben und gleichzeitig radikale Innovationen hervorzubringen, um auf diese Weise sowohl den kurz- als auch den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. (Olivan und Schimpf 2019, S. 113)

- Bei der Zielsetzung von **Exploitation** handelt es sich darum, die kurzfristigen Kundenwünsche zu erfüllen, dabei Kosten zu sparen und angebotene Lösungen in kleinen Schritten weiter zu entwickeln. Um diese Zielsetzung möglichst exzellent zu verfolgen, ist die Abwicklung der bestehenden

Stammgeschäfte auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit hin zu optimieren. Dabei sind Organisationsstrukturen zu formalisieren, um möglichst stabil und fehlerfrei immer höhere Margen zu erreichen. Zudem tragen eine hohe Spezialisierung der Mitarbeiter, eindeutige Verantwortlichkeiten sowie ein aufgabenorientierter Führungsstil zu einer effizienten Abwicklung von Routineaufgaben bei. Die Rahmenbedingungen fördern bzw. zielen auf ein Mitarbeiterverhalten ab, welches Disziplin und Fehlervermeidung in den Mittelpunkt stellt. (Olivan und Schimpf 2019, S. 112–113)

- Die Zielsetzung von **Exploration** ist es, langfristige und derzeit noch nicht explizit bekannte Kundenwünsche zu adressieren, um neue Produkte und Geschäfte zu entwickeln und neues Wachstum zu ermöglichen. Exzellente in dieser Aufgabenstellung zu sein verlangt explorative und anpassungsfähige Abläufe, um kreative und radikale neue Lösungen zu entwickeln. Zu den Rahmenbedingungen gehören ein visionärer Führungsstil, der intrinsisch motivierten Mitarbeitern offenlässt, welche Wege verfolgt werden sollen, um Ideen und Wissen neu zu verknüpfen und ein langfristiges Ziel zu erreichen. Die zu etablierende Kultur im Bereich der Exploration ist durch Risiko- und Experimentierfreude gekennzeichnet. Die Rahmenbedingungen fördern dabei ein Mitarbeiterverhalten, bei dem man bereit ist Fehler zu machen, um schnell daraus zu lernen und wenn notwendig andere Wege einzuschlagen. (Olivan und Schimpf 2019, S. 113)

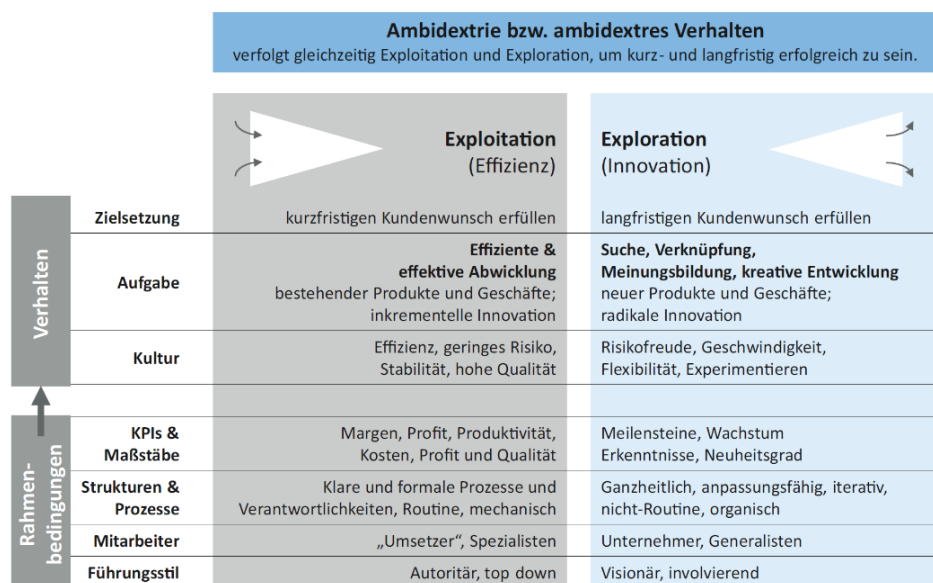


Abbildung 2: Ambidextrie

Je nach Aufgabenstellung sind somit unterschiedliche Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen umzusetzen, um das gewünschte Verhalten und die gewünschte Arbeitsweise auf Seiten der Manager und Mitarbeiter zu erreichen. (Olivan und Schimpf 2019, S. 113)

Das im Falle einer ambidextren Organisationsstruktur somit zu realisierende Nebeneinander von klassisch und agil arbeitenden Teams bzw. Geschäftseinheiten stellt für Unternehmen freilich insofern eine besondere Herausforderung dar, als nur bedingt miteinander im Einklang stehende Denk- und Arbeitsweisen zu Problemen an den Schnittstellen von agiler und klassischer Sphäre führen können. (Eickmann und Edelkraut 2015, S. 58; Rigby et al. 2019, S. 34) Diesbezüglich müssen Mitarbeiter ein grundlegendes Verständnis für die Funktionsweise und Vorteile der jeweils anderen Sphäre entwickeln, was durch geeignete Interventionen (z.B. Schulungen oder gemeinsame Reflexionsrunden etc.) gefördert werden kann. (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 36; Rigby et al. 2019, S. 35)

Als Vorteil der Ambidextriedebatte lässt sich festhalten, dass sie Unternehmen darauf hinweist, stets das Wann, Wo und Wieviel agiler Konzepte kritisch zu hinterfragen. (Sellinger et al. 2021, S. 66)

Heidbrink und Klaussner (2020) ziehen folgendes Fazit: *„Wir stehen an der Schwelle zur **Postagilität** [hervorg. d. Verf.]. Sie stellt die Errungenschaften der agilen Bewegung nicht grundsätzlich infrage, beendet jedoch deren universellen Anspruch. Zwar benötigen die meisten Unternehmen weiterhin mehr transformationale Haltung und Veränderungskompetenz. Das heißt aber nicht, dass sie vor lauter Agilität ... das effiziente Wirtschaften aus den Augen verlieren dürfen. Vor allem in einfachen Umfeldern mit klarem Ziel sollten Manager prüfen, ob herkömmliche Koordinationsmechanismen wie Anweisung, Regulierung oder klassisch-hierarchische Führung ihrem Unternehmen nicht doch bisweilen nützen könnten. Smarte Organisationen werden die gesamte Klaviatur der Koordinationsmechanismen beherrschen und für jeden Aufgabencluster neu entscheiden, welcher Mechanismus im Moment den größten Erfolg verspricht.“* (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 37) Die Autoren resümieren weiters: *„So wie die Postmoderne nicht etwa eine Widerlegung der klassischen Moderne ist, sondern die unaufgeregte Integration von deren radikalen Neuerungen in den Lebensalltag, so ist die Zeit der Postagilität keine Gegenbewegung zum Agilitätsboom der zurückliegenden Jahre, sondern deren logische Weiterentwicklung. Damit beschreitet sie den üblichen Weg von der These und ihrer Antithese zur Synthese.“* (Heidbrink und Klaussner 2020, S. 32)

2.6 Agiles Personalmanagement

Wenn ein Unternehmen nach sorgfältiger Analyse der aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen den Entschluss fasst, in einem größeren Umfang auf agile Arbeitsweisen umzustellen, müssen zahlreiche **Regeln und Prozesse** im Detail daraufhin überprüft werden, ob sie beibehalten werden können oder ob sie verändert oder gar abgeschafft werden müssen. (Eickmann und Edelkraut 2015, S. 57)

Betrachten wir exemplarisch ein paar Konsequenzen, die agiles Arbeiten für die Agenden der **Personalabteilung** (HR) nach sich zieht. Agile Methoden wie Scrum zeichnen sich durch neue Rollen aus, die von den Mitarbeitern vergleichsweise

häufig gewechselt werden. Das bedeutet für die Personalabteilung u.a. Folgendes: (Eickmann und Edelkraut 2015, S. 57–58)

- **Positionen** müssen neu definiert und in die bestehenden Systeme für Gehälter und Boni, Talent- und Nachfolgemangement, Karrieremodelle etc. integriert werden.
- **Führungsgrundsätze** und Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften sind neu zu definieren, weil sich Führungsarbeit in der klassischen und der agilen Organisation mitunter deutlich voneinander unterscheiden.
- Die **Personalentwicklung** der klassischen Organisation basiert auf Kompetenzprofilen, die aus detaillierten Stellenbeschreibungen abgeleitet werden. Die Mitarbeiter werden daraufhin durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen befähigt, die definierten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Eine agile Personalentwicklung basiert hingegen auf der Schaffung vielfältiger Lernmöglichkeiten in Verbindung mit der Beratung und Begleitung von Mitarbeitern und Teams, die weitestgehend eigenverantwortlich entscheiden, welche Kompetenzen sie sich aneignen wollen und auf welche Art und Weise der Kompetenzerwerb erfolgen soll.
- Auch bei der **Personalbeurteilung** kommt es zu Änderungen. In der klassischen Organisation reicht vielfach die Beurteilung durch den disziplinen Vorgesetzten aus. In einer agilen Organisation werden wohl auch das Team, der Scrum-Master und andere Stakeholder einzubeziehen sein.

Mit diesen und zahlreichen weiteren Problemstellungen im Zusammenhang mit einer agilen Transformation werden sich Unternehmen über die nächsten Jahre beschäftigen müssen, was entsprechend viel (Projekt-)Arbeit nach sich ziehen wird. Die gute Nachricht ist, dass agile Prinzipien und Methoden wie Design Thinking oder Scrum auch im Zuge der Transformation sinnvoll eingesetzt werden können. Sie sind im Sinne eines **agilen Changemanagements** hervorragend geeignet, um die benötigten neuen Standards und Prozesse iterativ zu entwickeln und schrittweise einzuführen. Gleichzeitig können auf diese Weise auch agile Arbeitsweisen trainiert und das entsprechende Mindset vermittelt werden. (Eickmann und Edelkraut 2015, S. 59; Rigby et al. 2019, 34 ff.) Siehe dazu im Detail Abschnitt 4.6 „Agiles Change-Management“.

2.7 Entwicklung einer agilen Kultur

Eine **Unternehmenskultur** basiert auf einem System geteilter Werte, sozialer Normen und Symbole sowie Gesinnungen, die Einfluss darauf haben, wie Teilnehmer innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen, wie sie handeln und fühlen. Einfacher ausgedrückt manifestiert sich die Organisationskultur in der spezifischen Art und Weise wie die (Zusammen-)Arbeit in einer bestimmten Organisation erledigt wird. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 176) *„In den unruhigen Gewässern der VUCA-Welt stellt die Organisationskultur so etwas wie den berühmten Fels in der Brandung dar: Mitarbeitende einer Organisation können sich daran orientieren*

und sicher sein, dass die aktuell gefragten Verhaltensweisen auch zukünftig noch gegeben und erfolgsversprechend sein werden.“ (Schwarz und Schwarz 2021, S. 177)

Eine **agile Unternehmenskultur** liegt dann vor, wenn die überwiegende Mehrzahl der Manager und Mitarbeiter des Unternehmens die in Abschnitt 1.3 „Agiles Mindset“ angeführten Werthaltungen und Prinzipien eines agiles Mindset (z.B. Offenheit, Fokussierung, Kundenzentrierung, Experimentierfreude, Transparenz etc.) internalisiert haben und im täglichen Miteinander leben. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 179)

Insbesondere wird eine agile Kultur dort entstehen, wo man sowohl Erfolge als auch Misserfolge sichtbar macht, analysiert und aus ihnen lernt: Wie genau ist ein Erfolg zustande gekommen und was ist der Grund, dass er sich andernorts nicht eingestellt hat? Eine **Fehlerkultur** im Sinne der Agilität ist getragen von der Überzeugung, dass Fehlschläge eine wertvolle Informationsquelle für Störungen oder Probleme im System darstellen und weniger einzelnen Personen zuzuschreiben sind. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 179) Deshalb sollten sie stets sachlich behandelt und nicht schamhaft versteckt werden. Das Ziel einer Fehlerkultur ist der maximal mögliche Lerngewinn durch eine fundierte Fehleranalyse. Auf diese Weise sind Fehlerkultur und Lernkultur eng miteinander verknüpft, sie fokussieren beide auf Informationsaustausch und -teilhabe. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 323; Schwarz und Schwarz 2021, S. 179)

Das Ausbleiben von **Widerstand** bei einem so grundlegenden Transformationsprozess wie jenem hin zu einer agilen Organisation und Kultur ist eher Anlass zur Beunruhigung, als es dessen Auftreten ist. Keinerlei Widerstandsphänomene im Zuge dieser Veränderung kann eher als ein Zeichen dafür gewertet werden, dass niemand der Beteiligten ernsthaft an die Realisierung glaubt. Widerstand ist stets Ausdruck von Befürchtungen oder Ängsten, deren Ursachen es aufzudecken gilt. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 57) Auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation und Kultur sind bei der Adressierung dieser Befürchtungen und Ängste folgende **Erfolgsfaktoren** zu beachten:

- Gemäß dem Motto Senecas: „*Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinung über die Dinge.*“, kommt der agilen Führungskraft als Change Agent die Aufgabe zu, **Sinn und Zweck** der Transformation zu erläutern. Es gilt, deren Vorteile transparent zu machen und Anreize zu schaffen, die Lust auf Veränderung machen. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 58)
- Die größten kulturprägenden Stellhebel dürfte im hundertprozentigen Commitment sowie in der **Vorbildfunktion des Top-Managements** liegen. Alle Führungskräfte müssen jederzeit mit gutem Beispiel vorangehen und das agile Mindset nicht nur verstehen, sondern tagtäglich vorleben. Geschieht dies nicht, so werden kontraproduktive Zeichen gesetzt. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 183)

- Neben den Führungskräften müssen auch der Betriebsrat und informelle Meinungsführer von Anfang zu **Verbündeten** im agilen Transformationsprozess gemacht werden und zu einem Sprachrohr bezüglich der Notwendigkeit der Veränderung werden. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 184)
- Des Weiteren gilt es, im Rahmen der **Personalauswahl** nur solche Personen in das Unternehmen zu holen bzw. auf wirkungsvolle und sichtbare Positionen zu befördern, deren Verhalten den angestrebten agilen Werten und Prinzipien entspricht. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 324; Schwarz und Schwarz 2021, S. 186) *„Stellen Sie über die Personalauswahl sicher, dass nur solche Mitarbeitende in die Organisation eintreten und führende Funktionen übernehmen, die den neuen Kulturanforderungen genügen. Setzen Sie ein Zeichen, indem in den Belegschaftsversammlungen solche Menschen öffentliche Anerkennung erhalten, die im Sinne der neuen agilen Kultur ein Rollenvorbild sind. Machen Sie sich auch Gedanken darüber, wie Sie mit Mitarbeitenden umgehen wollen, die den Prozess des Kulturwandels kontinuierlich mehr oder weniger offensichtlich verhindern, weil vielleicht lieb gewonnene Zöpfe zur Erreichung zukunftsichernder übergeordneter Ziele abgeschnitten werden müssen.“* (Schwarz und Schwarz 2021, S. 186)
- Häufig wird jedoch in der Euphorie auf dem Weg zum agilen Unternehmen vergessen, das Vergangene angemessen zu würdigen. Denn eine Entscheidung, von nun an agil arbeiten zu wollen, verursacht indirekt eine Kränkung. War das denn alles schlecht, was wir bislang gemacht haben? Um die Mitarbeitenden für diesen Prozess zu gewinnen, braucht es die Kraft der **Rituale**, in denen das Alte angemessen gewürdigt und verabschiedet wird. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 56; Schwarz und Schwarz 2021, S. 184)
- Der Change hin zu einer agilen Unternehmenskultur ist zweifellos kein leichter Weg. Es erscheint sinnvoll, mit einzelnen **Pilotprojekten** anzufangen. Wenn diese Projekte erfolgreich verlaufen, schafft man Erfolgsgeschichten, die Zweifel und Ängste in der Belegschaft abbauen helfen. Idealerweise entsteht dadurch eine Art Eigendynamik, die dazu führt, dass weitere Einheiten der Organisation folgen und die neuen agilen Denk- und Verhaltensweisen ebenfalls einführen wollen. (Schwarz und Schwarz 2021, S. 185)
- Eine besondere Herausforderung besteht darin, eine agilitätsförderliche Kultur zu entwickeln und zu pflegen, ohne das Risiko einzugehen, die beteiligten Menschen zu überfordern. Denn Agilität hat einen Preis. Dieser besteht darin, dass agiles Arbeiten eine sehr hohe Aufmerksamkeit und Flexibilität von den Mitarbeitern verlangt. Agilität geht außerdem mit mehr Verantwortung eines jeden einzelnen Teammitglieds einher. Nicht alle Mitarbeiter werden diese Rolle sofort annehmen wollen oder können. (Riederer 2023, S. 272) Das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen ist jedenfalls genau im Blick zu behalten. Eine diesbezügliche Sensibilisierung der Führungskräfte ist unbedingt notwendig, um einen ungewollten Abgang von

Wissensträgern (**Brain Drain**) zu verhindern. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 324)



Was ist besser: Auf Bewährtes zu setzen oder sich den Wünschen des neuen Kunden anzupassen? Illustration: Mirko Röper / Harvard Business manager

Fallstudie

Wie können sich Zulieferer agiler aufstellen?

Ein Automobilzulieferer hat einen innovativen Elektropionier als Kunden gewonnen und soll nun ehrgeizige Lieferzeiten garantieren. Ohne Zugeständnisse wird das jedoch nicht gehen. Soll das Unternehmen auf Qualität oder auf Zukunft setzen? Unsere neue fiktive HBm-Fallstudie.

Von **Jan-Philipp Büchler** und **Christian Walter**
03.06.2024, 07.08 Uhr • aus **Harvard Business manager 6/2024**

HBm Artikel zum Hören • 15 Min

▶ Anhören

2.8 Kontrollfragen zu Abschnitt 2

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Was versteht man dem Substitutionsprinzip der Organisation?
2. Skizzieren Sie den Aufbau der Stacy-Matrix. Welche Empfehlungen lassen sich aus der Stacy-Matrix ableiten?
3. Was versteht man unter Ambidextrie?
4. Nennen Sie Erfolgsfaktoren für die agile Transformation von Unternehmen.

3 Strategie und Agilität

3.1 Strategische Agilität

Eine **Strategie** gleicht Prognosen über künftige Entwicklungen mit der eigenen Ressourcenbasis ab und schränkt durch daraus abgeleitete Schwerpunktsetzungen den operativen Handlungsrahmen für die Akteure des Unternehmens ein. Im Lichte des Agilitätskonzepts sollten Unternehmen danach trachten, agile Werte und Prinzipien wie Kundenorientierung, Fokussierung, Ambiguitätstoleranz etc. auch in ihre strategische Planung zu inkludieren. Es gilt, einen Prozess aus Beobachten, Experimentieren, Evaluieren und Innovieren zu etablieren, um auf Basis der in diesem Prozess generierten Informationen frühzeitig wettbewerbsrelevante Neuerungen in Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen anstoßen zu können. In der Managementliteratur wird diese organisationale Fähigkeit als **strategische Agilität** beschrieben, während sich die operative Agilität auf kontinuierliche und in der Regel inkrementelle Adaptierungen des Kerngeschäfts bezieht. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 312)

In einem VUKA-Umfeld darf sich die strategische Planung nicht nur einmal pro Jahr vollziehen. Und der dabei generierte Plan darf nicht als bis zum Jahresende unantastbar betrachtet werden. Vielmehr gilt es, die sich ändernden Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen ständig im Auge zu haben und die strategischen Pläne bei Bedarf entsprechend nachzujustieren. (Sellinger et al. 2021, S. 63; Sörgens 2023, S. 68)

Insgesamt sollten somit der Zeithorizont, der Detailgrad und die Verbindlichkeit der strategischen Planung tendenziell abnehmen. Damit einhergehend sollten Planungs- und Kontrollaufgaben verstärkt in das Ermessen autonomer Teams gestellt und ein internes Unternehmertum (**Intrapreneurship**) gefördert werden. Dazu gehört auch ein experimentelles Vorgehen im Sinne von Trial and Error, wobei mitunter auch mehrere miteinander konkurrierende Teilstrategien gleichzeitig verfolgt werden können, bis sich schließlich eine Alternative als eindeutig überlegen erweist. Die bei der (Detail-)Planung und (Fremd-)Kontrolle eingesparten Kosten können zur Dotierung eines strategischen Fehlerbudgets verwendet werden. (Albers 2021, S. 645)

Jedenfalls müssen agile Unternehmen dafür sorgen, dass eine transparente und attraktive **Mission und Vision** als starker Bezugsrahmen für die aus einer agilen Strategiearbeit mitunter resultierenden Kursänderungen existieren. (Sellinger et al. 2021, S. 63)

3.2 Objectives Key Results

Die heutige Dynamik der Märkte in Verbindung mit disruptiven Ereignissen wie der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg führen dazu, dass ein Budget- oder Mittelfristplan schon veraltet sein kann, wenn er im Dezember dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt wird. Folglich sollten flexible und dezentrale Performance

Management-Systeme eingeführt werden, in denen die operativen Einheiten eigenständig Ziele aus den strategischen Vorgaben ableiten, Maßnahmen zu deren Erreichung planen und ihren Leistungsfortschritt in kurzen Zyklen evaluieren, um bei Bedarf rasch die erforderlichen Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. (Wiltinger et al. 2023, S. 11; Wiltinger 2021, S. 785; Sörgens 2023, S. 68) Ein solches Performance Management-System unterstützt die Umsetzung der Unternehmensstrategie, indem es kontinuierlich die Leistungsbeiträge aller Einheiten (z.B. Teams, Abteilungen, Geschäftsfelder etc.) transparent und damit auch diskutierbar macht. (Wiltinger 2021, S. 785)

Objectives Key Results (OKR) ist heute die wahrscheinlich vollständigste Implementierung eines umfassenden, agilen Performance Managements in Unternehmen. (Wiltinger et al. 2023, S. 11) *„Das große Credo der OKR-Methode ist, die Vision und Strategie des Unternehmens über Ziele in Aktionen zu übersetzen. Auf Basis kurzer Zyklen kann in diesen Aktionen schnell und stetig gelernt werden, was wiederum langfristig auch dazu beiträgt, nicht nur die Transparenz, sondern auch die Qualität der Umsetzung von Zielen zu erhöhen.“* (Alberti 2023, S. 29)

Die OKR-Methode wurde erstmals Mitte der siebziger Jahre beim US-Chiphersteller Intel eingeführt. Sie wurde im Wesentlichen von Intel-Mitbegründer ANDREW GROVE in Anlehnung an das von PETER DRUCKER entwickelte **Management-by-Objectives** (MBO) entwickelt und vorangetrieben. (Wiltinger 2021, S. 788; Sörgens 2023, S. 66) Gleichwohl gibt es bei OKR nach wie vor keinen konkreten methodischen Standard, wie dies etwa bei Scrum der Fall ist. Bei dem bekanntesten Buch zu OKR des Google-Investors JOHN DOERR handelt es sich eher um ein leicht zu lesendes US-amerikanisches Managementbuch als um eine detaillierte, wissenschaftliche Abhandlung der Methode. Daher unterscheiden sich die verschiedenen Implementierungen von OKR in der Unternehmenspraxis mitunter erheblich. (Wiltinger et al. 2023, S. 11–12)

Eine Reihe bekannter US-Tech-Unternehmen setzt heute OKR ein. In Deutschland ist die Methode vor allem durch Start-ups wie Mymüsli, PosterXXL, Bettzeit oder Zalando bekannt geworden. Aber auch Großunternehmen wie die Metro-Gruppe, Edeka, Otto, die Deutsche Bank oder die Deutsche Bahn haben OKR in einzelnen Bereichen erprobt und eingeführt. (Wiltinger 2021, S. 788; Artz und Döring 2023, S. 19)

OKR zielen im Wesentlichen auf eine kontinuierliche Strategieimplementierung in aufeinanderfolgenden Zyklen ab. Ein Zyklus dauert in der Regel ein Quartal bzw. drei Monate. Für diesen Zeitraum leitet das Top-Management in Strategiemeetings aus der Vision, den Unternehmenszielen sowie der Mittelfristplanung bis zu fünf qualitative Ziele (**Objectives**) für das Gesamtunternehmen ab, wie z.B. „Die Kundenzufriedenheit soll erhöht werden.“ (Wiltinger 2021, S. 789; Sörgens 2023, S. 66)



Abbildung 3: Definition von Objectives (Sörgens 2023, S. 71)

Anschließend werden zur Überprüfung der Zielerreichung je Ziel bis zu vier messbare Schlüsselergebnisse (**Key Results**) festgelegt. Dadurch wird eine objektive Bewertung der Zielerreichung ohne Interpretationsspielraum möglich. (Wiltinger et al. 2023, S. 12; Sörgens 2023, S. 66) „Die Key Results sollen ... dabei helfen, in komplexen Kontexten zu navigieren, um trotz Ungewissheit Sicherheit zu gewinnen, indem die Metriken Arbeitshypothesen validieren und darauf hinweisen, welche Art von Arbeit gut funktioniert und was bei der jeweiligen Zielgruppe resoniert. Ein nicht erreichtes Key Result kann somit genauso wertvoll sein wie ein erreichtes, wenn dadurch neue Erkenntnisse über Produkte, Kundschaft bzw. Umfeld gewonnenen wurden.“ (Sörgens 2023, S. 73)

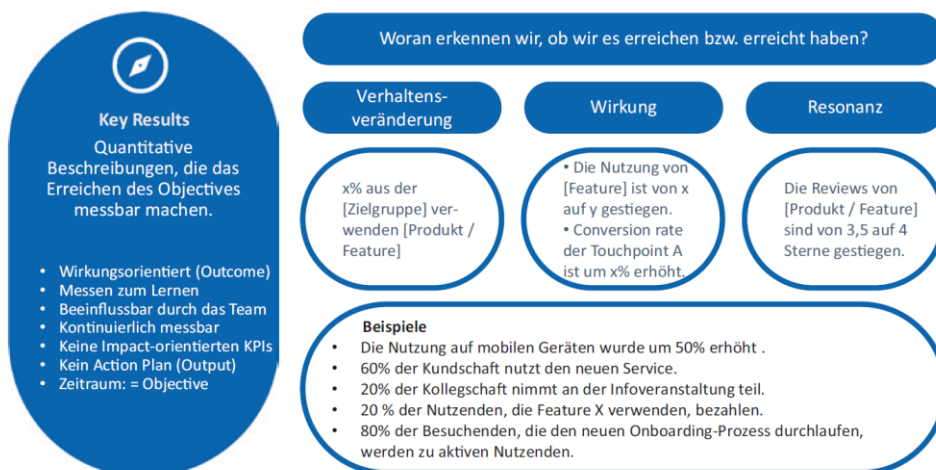


Abbildung 4: Definition von Key Results (Sörgens 2023, S. 72)

Im Zuge der Kaskadierung erarbeiten die einzelnen Bereiche und Teams im Rahmen von **OKR-Definitionsworkshops** ihrerseits solche Ziele und Schlüsselergebnisse, die größtmöglich zur Zielerreichung auf den jeweils übergeordneten Organisationseinheiten beitragen. (Sörgens 2023, 75 ff.) Teilweise werden die zu

verfolgenden Ziele auch von den übergeordneten Organisationseinheiten vorgegeben. (Teipel und Alberti 2019, S. 35; Wiltinger et al. 2023, S. 12; Wiltinger 2021, S. 788; Alberti 2023, S. 30; Artz und Döring 2023, S. 20) An anderen als den vereinbarten Objectives wird nicht gearbeitet, um sicherzustellen, dass diese fokussiert verfolgt werden können. (Alberti 2023, S. 30). Jene Ziele, die im aktuellen Zyklus nicht bearbeitet werden können, werden in einem **OKR-Backlog** der betreffenden Einheit aufbewahrt und dann in einem späteren Zyklus bearbeitet. (Wiltinger et al. 2023, S. 12–13; Wiltinger 2021, S. 790)

Sämtliche Ziele und Schlüsselergebnisse auf Unternehmens-, Bereichs- und Teamebene werden in der verwendeten Planungssoftware (z.B. Zielnavigator, Mooncamp etc.) für alle Akteure im Unternehmen transparent gemacht, was die vertikale und horizontale Abstimmung zwischen den einzelnen Organisationseinheiten (sog. **Agignment**) erleichtert. (Teipel und Alberti 2019, S. 37; Wiltinger et al. 2023, S. 12; Sörgens 2023, S. 69) In horizontal skalierten Umgebungen, wenn also beispielsweise mehrere Sub-Produktteams an dem gleichen Produkt arbeiten, dienen weiters **OKR-Alignment-Workshops** dazu, Abhängigkeiten, Synergien bzw. Dopplungen zwischen den verschiedenen Teams zu identifizieren. (Sörgens 2023, 77 f.) In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, die Zusammenhänge der aufeinander abgestimmten OKR über mehrere Ebenen hinweg in Form eines Treiberbaums sichtbar zu machen. Dies vermittelt den Mitarbeitern auf allen Ebenen ein sehr klares Verständnis über die Bestandteile des „Big Pictures“ des Unternehmens. (Alberti 2023, S. 30)

Da ausschließlich ambitionierte Ziele (sog. **Stretchgoals**) gesetzt werden sollen, wird häufig bereits ein Zielerreichungsgrad von 70 Prozent als „gut“ bewertet. Im deutlichen Gegensatz zu traditionellen Zielsystemen, in welchen die Erreichung eines Zieles oftmals mit einer monetären Vergütung verbunden ist, sind OKRs davon geprägt, Zielerreichung und Bezahlung zu entkoppeln. Diese Ausgestaltung begründet sich aus der Annahme einer hohen intrinsischen Motivation, die durch einen starken monetären Anreiz verdrängt werden könnte. (Teipel und Alberti 2019, S. 35; Wiltinger 2021, S. 788). (Teipel und Alberti 2019, S. 36; Wiltinger 2021, S. 788; Artz und Döring 2023, S. 20) Außerdem gilt: *„Wenn Teams ... anhand der OKR-Ergebnisse beurteilt bzw. bewertet werden, wenn OKR also für ... monetäre Incentivierungen etc. genutzt wird, werden Menschen nur OKR-Sets definieren, die sie mit Sicherheit auch erreichen können.“* (Sörgens 2023, S. 92)

Nach Vorliegen der OKR für den kommenden Sprint werden in den Teams im Rahmen einer **Initiativenplanung** jene Maßnahmen beschlossen, von deren Umsetzung man sich die größten Beiträge zur Zielerreichung erwarten darf. (Sörgens 2023, S. 78) In den wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfindenden Teammeetings (sog. **OKR-Weeklys**) wird der Fortschritt bei der Zielerreichung kontrolliert, analysiert und im Team diskutiert. (Löffler 2018, S. 407) Darauf basierend werden die bis zum Ende des Quartals voraussichtlich erreichbaren Zielerreichungsgrade geschätzt und bei Bedarf erforderliche Anpassungsmaßnahmen beschlossen. (Teipel und Alberti 2019, S. 36; Sörgens 2023, S. 78) Gegen Ende des Zyklus

erfolgen das **OKR-Review** mit der Feststellung und Analyse der tatsächlichen Zielerreichungsgrade sowie die **OKR-Retrospektive** mit einer gemeinsamen Reflexion der Zusammenarbeit und daraus abgeleiteten Verbesserungsvorschlägen. (Sörgens 2023, 80 f.) Mit diesem Wissen beginnt sodann die Planung des nächsten OKR-Zyklus. (Schlemminger 2024, S. 160; Wiltinger et al. 2023, S. 13; Wiltinger 2021, S. 790; Löffler 2018, S. 406) „Die kurzen Zielsetzungszeiträume erlauben laut den Befürwortern der Methode eine dynamischere Reaktion sowohl auf sich verändernde Umstände als auch auf neue Erkenntnisse, die Teams in der Bearbeitung der Aufgaben gewinnen.“ (Artz und Döring 2023, S. 21)

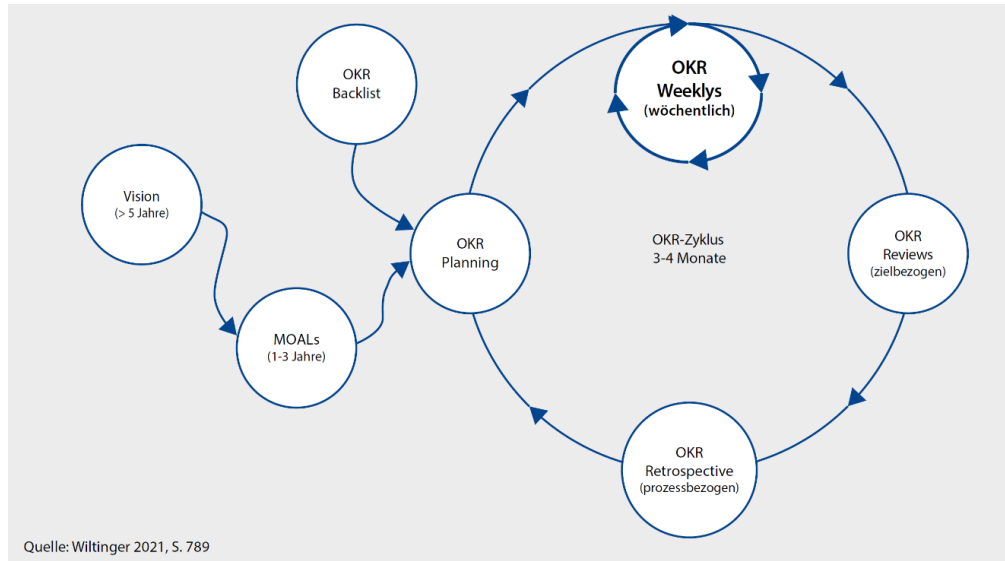


Abbildung 5: OKR-Zyklus (Wiltinger 2021, S. 789)

In komplexen Systemen lässt sich die Ursache nicht immer eindeutig mit der Wirkung in Zusammenhang bringen. Das macht den Rückschluss vom Ergebnis auf die Leistung problematisch: Ob ein gutes Ergebnis das Resultat einer guten Leistung ist oder ob es größtenteils auf glückliche Umstände zurückzuführen ist, lässt sich nicht immer leicht beantworten. Ebenso kann es schwierig sein, den Einfluss von nicht zu verantwortenden widrigen Umständen herauszurechnen, wenn das Ergebnis nicht wie gewünscht ausfällt. Das macht die Bewertung mitunter zu einem recht aufwendigen Prozess. Am Ende des Bewertungsprozesses sollte aber zumindest eine Einschätzung möglich sein, ob im Lichte der Vision und Unternehmensstrategie sinnvolle Entscheidungen getroffen wurden und ob deren Umsetzung konsequent betrieben wurde. (Alberti 2023, S. 33)

Der **OKR-Master** ist der Experte für das OKR-Framework innerhalb der Organisationseinheit. Er sollte zwar Mitglied der Einheit sein, in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung des OKR-Sets jedoch v.a. als Prozesswächter, Moderator und interner Berater agieren. Zu den Aufgaben des OKR-Masters gehört es zudem, die Objectives und die zugehörigen Key Results jedes OKR-Zyklus im gesamten Unternehmen zu veröffentlichen (siehe bereits weiter oben). (Wiltinger et al. 2023, S. 13) Denn im Gegensatz zu vielen traditionellen Zielvereinbarungssystemen, bei denen

die Ziele eines Mitarbeiters oder eines Teams nur den jeweiligen Führungskräften bekannt sind, werden die OKR aller Teams, Abteilungen, Geschäftsfelder etc. zwecks verbessertem Alignment im Intranet des Unternehmens bekannt gemacht (siehe bereits weiter oben). (Wiltinger 2021, S. 791) Die OKR-Master der verschiedenen Organisationseinheiten können eine interne **Community of Practice** bilden, um sich gegenseitig zu stärken und gemeinsame Ideen zu entwickeln, wie der Einsatz von OKR im Unternehmen zukünftig noch effektiver gestaltet werden kann. (Sörgens 2023, S. 91)

*Objectives und Key Results (auf Deutsch „Ziele und Schlüssel-
ergebnisse“) ist ein Framework, das Organisationen dabei hilft,
eine Vision und Strategie umzusetzen, indem alle Beteiligten
kollaborativ ihre Kapazitäten auf priorisierte Themen und
messbare Ergebnisse ausrichten, in kurzen Iterationen fokus-
siert daran arbeiten, um schnellstmöglich die Lösungsideen zu
validieren, und daraus lernen, ihre Herangehensweise an stra-
tegische Themen kontinuierlich zu verbessern. (Sörgens 2023,
65 f.)*

Im Idealfall erfolgt die Strategieanbindung der Quartalsziele über eine **Balanced Scorecard** (BSC). In der BSC werden aus der Unternehmensstrategie Jahresziele für die vier Perspektiven Finanzen, Kunden Prozesse und Ressourcen abgeleitet. Diese Jahresziele können dann in eine Abfolge vierteljährlicher Zyklen mit konkretisierten OKR-Zielen und -Schlüsselergebnissen überführt werden. Auf diese Weise gelingt eine verbesserte unterjährige Verfolgung der BSC-Ziele mit flexiblen Anpassungen, einem schnellen (Team-)Lernen und einem fokussierten Ressourceneinsatz. (Schlemminger 2024, S. 160–161)

Die Einführung agiler Methoden wie OKRs ist meist mit einer grundlegenden Umstellung von Strategie, Prozessen, Struktur und Kultur des Unternehmens verbunden. Derartig große Veränderungen bedürfen – zumindest für eine gewisse Zeit – der ungeteilten Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung und des Commitments des mittleren Managements. Gerade auf den mittleren Managementebenen kann das Re-Design der Performance Management-Prozesse durch ein vom OKR-Master mitzugestaltendes **Change Management** unterstützt werden. (Wiltinger et al. 2023, S. 17) Besondere Relevanz haben dabei die Partizipation und Schulung möglichst aller Mitarbeiter (z.B. mittels Workshops, Online-Befragungen, Videotutorials etc.) im Rahmen des Veränderungsprozesses. Hierdurch können idealerweise sowohl die Akzeptanz als auch die inhaltliche Qualität der OKR gesteigert werden. (Wiltinger et al. 2023, S. 17) Getreu dem Motto „Nail it before you scale it!“ erscheint es außerdem ratsam, das OKR-Framework nicht sofort für das gesamte Unternehmen, sondern schrittweise einzuführen, damit die nicht unwahrscheinlichen Startprobleme zunächst nur einen Teilbereich der Organisation betreffen und

die Erfahrungen aus dem Umgang mit diesen Problemen beim Roll-Out im Gesamtunternehmen berücksichtigt werden können. (Sörgens 2023, S. 84) Schließlich empfiehlt es sich, zumindest zu Beginn einer OKR-Einführung mit externen OKR-Coaches zusammenzuarbeiten, die bereits mehrere OKR-Einführungen in unterschiedlichen Unternehmenskontexten begleitet haben. Deren Erfahrungsschatz spart den Beteiligten einiges an Zeit und Ärger, indem sie dabei unterstützen, typische Fallstricke zu vermeiden. (Sörgens 2023, S. 86)

Der notwendige Aufwand, um das OKR-Framework in einem Unternehmen ins Rollen zu bringen, ist am Anfang jedenfalls hoch und die Vorteile sind nicht sofort ersichtlich. Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, braucht es in der Regel mindestens drei bis vier OKR-Zyklen, bis die „OKR-Sprache“ und -Logik gelernt und verinnerlicht werden. (Sörgens 2023, S. 85)

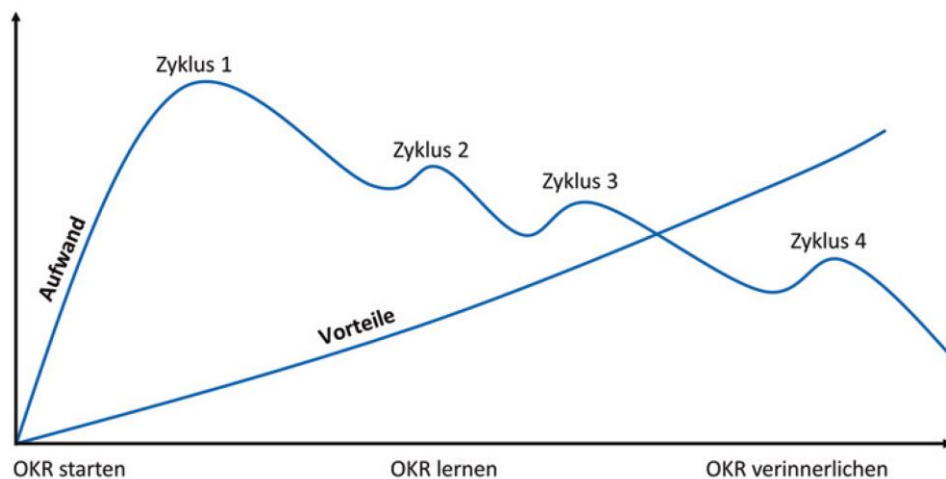


Abbildung 6: Aufwand und Vorteile einer OKR-Einführung

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass eine empirische Studie von Artz und Döring (2023) gezeigt hat, dass OKRs als Führungsinstrument im deutschen Mittelstand bislang noch keinen hohen Verbreitungsgrad aufweisen.

3.3 Kontrollfragen zu Abschnitt 3

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. In welcher Beziehung stehen Objectives auf der einen und Key Results auf der anderen Seite im OKR-Konzept?
2. Skizzieren Sie einen idealtypischen OKR-Zyklus!
3. Wie könnte ein aus BSC und OKR kombiniertes Performance Management aussehen?

4 Organisation und Agilität

4.1 Anforderungen an moderne Organisationsmodelle

Organisationen können ganz allgemein als soziale Ordnungscluster verstanden werden. Die Herstellung von Ordnung über Organisation ist eine Variante, Komplexität zu reduzieren, indem Regelprozesse eingerichtet werden, sodass für bestimmte Fragen nicht jedes Mal von Neuem Antworten entwickelt werden müssen. Dies führt zu Routinen, Regeln, Prozessen, Anleitungen etc. Organisationen operieren somit zwischen Komplexitätsreduktion und Komplexitätssteigerung aufgrund radikaler oder inkrementeller Innovationen und den daraus resultierenden Anpassungen des Regelwerks. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 313)

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit des Systems hängt eng mit den etablierten Strukturen und Prozessen zusammen. Dort, wo enge Strukturen und strenge Prozesse vorherrschen, ist es schwieriger agil zu operieren, als dort, wo Strukturen und Abläufe elastischer ausgeprägt sind. Allerdings lauern auf beiden Seiten Risiken: Zu viel Organisation führt zur Erstarrung in Routineprogrammen, welche nicht in der Lage sind, sich an neue Anforderungen anzupassen. Auf der anderen Seite führt zu wenig Organisation zu häufiger Improvisation, was der Qualität von Entscheidungen in aller Regel abträglich ist. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 313)

Rigide und komplexe Konzern- und Organisationsstrukturen entwickeln sich immer mehr zu einer Bürde, weil sich das technologische, regulative und wirtschaftliche Umfeld immer schneller ändern und infolgedessen rasche Entscheidungen und flexibles Handeln immer wichtiger werden. Insofern überrascht es nicht, dass es unter dem Schlagwort „Agilität“ gegenwärtig einen starken Trend zu mehr Einfachheit und Transparenz gibt. (Haberstock 2018, S. 75) Auf Konzernebene bedeutet dies zunächst den Verkauf oder die Abspaltung von Geschäftsfeldern außerhalb des Kerngeschäfts. Dies verringert die Komplexität der Gruppe. Sie wird leichter steuerbar und das Management kann sich auf die wichtigsten Produkte und Kunden konzentrieren. (Haberstock 2018, S. 76–77) Des Weiteren gilt es, die Entscheidungshoheit der Konzernholding zugunsten der Tochtergesellschaften zu reduzieren. Auf diese Weise können Entscheidungen nicht nur rascher, sondern auch von den Einheiten mit der größten Marktnähe und besten Kundenkenntnis getroffen werden. (Haberstock 2018, S. 77–78)

Da künftige Organisationen wesentlich anpassungsfähiger sein müssen, werden hierarchische Strukturen wohl generell an Bedeutung verlieren und sich der Trend zu polyzentrischen und fluiden Organisationsformen wird sich verstärken. Dazu gehört u.a. die modulare, die vernetzte und die virtuelle Organisationsform: (Haberstock 2018, S. 78–79)

- Die **modulare Organisation** ähnelt der divisionalen Organisation, zeichnet sich aber durch die stärkere Dezentralisierung relativ kleiner Einheiten

(Module) aus. Diese sind konsequent auf den Markt ausgerichtet, verfügen über ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und haben Ergebnisverantwortung. Durch die starke Dezentralisierung soll möglichst schnell und flexibel auf Veränderungen im Unternehmensumfeld reagiert werden können.

- **Netzwerkorganisationen** sind auf Dauer angelegte und in ihrer konkreten Ausgestaltung zumeist recht komplexe Kooperationen von rechtlich selbständigen Unternehmen, die durch effiziente Aufgabenverteilung innerhalb des Netzes das gemeinsame Heben von Größen- und Verbundpotenzialen ermöglichen sollen. (Albers 2021, S. 645; Corsten und Corsten 2023, 1190 f.) Gegenstand derartiger Kooperationen kann der gesamte Prozess der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sein. Die Zusammenarbeit kann sich jedoch auch auf nur eine oder wenige Funktionen beschränken. Der aus der Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung resultierende Koordinationsbedarf kann durch verschiedene Koordinationsmechanismen (z.B. Verfahrensrichtlinien, Ausschüsse, Verrechnungspreise, Netzwerkkultur etc.) gehandhabt werden. Wenn die Netzwerkpartner gemeinsam eine übergeordnete Strategie verfolgen, spricht man auch von **strategischen Netzwerken** oder strategischen Allianzen. Diese unterscheiden sich von anderen Netzwerkformen v.a. dadurch, dass sie zumeist hierarchisch organisiert sind und von einem Netzwerkmitglied die strategische Führung übernommen wird. (Corsten und Corsten 2023, 1191 ff.)
- Eine **virtuelle Organisation** ist eine spezielle Form der Netzwerkorganisation, bei der sich rechtlich unabhängige Unternehmen virtuell – i.d.R. über das Internet – und nur für einen begrenzten Zeitraum zu einem gemeinsamen Geschäftsverbund zusammenschließen. Gegenüber Dritten bzw. Auftraggebern tritt das virtuelle Unternehmen wie ein einheitliches Unternehmen auf. Durch die Virtualität ist der physische Standort der einzelnen Teilnehmer nicht von Bedeutung. Zielsetzung ist es, die Wertschöpfungskette durch die synergetische Zusammenarbeit von Partnern mit jeweils spezifischen Kernkompetenzen zu optimieren und so eine besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistungserstellung zu ermöglichen.

„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperativ denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet. ... Bei virtuellen Unternehmen handelt es sich um temporäre Konfigurationen, die eine gemeinsame Leistung erbringen und sich nach Auftragsabwicklung auflösen, um sich dann eventuell später in veränderter Zusammensetzung neu zu konfigurieren.“ (Corsten und Corsten 2023, S. 1190)

Generell zeichnen sich **agilitätsfördernde Organisationskonzepte** zumeist durch flache Hierarchien aus, übertragen weitreichende Entscheidungsbefugnisse an die Ausführungsebene (Empowerment), setzen auf heterogen zusammengesetzte (interdisziplinäre) Teams und sorgen für Vernetzung und regelmäßigen Austausch zwischen diesen Teams. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 317; Albers 2021, S. 644)

Paradebeispiel für Agilität sind **autonome Teams**. Solche Teams entscheiden selbst, wie sie sich organisieren und ob überhaupt eine Führung in Form eines Projektleiters nötig ist. Sie entscheiden zudem, wer wann welche Aufgabe wie durchführt. Statt zu Projektbeginn einen detaillierten Projektplan zu entwerfen, wird ein vorläufiger Plan erstellt, der im Verlauf des Projekts fortgeschrieben und abhängig vom jeweiligen Wissens- und Erkenntnisstand immer wieder modifiziert und optimiert wird. Zwischen den Teammitgliedern soll ein nahezu täglicher Austausch über den Status Quo erfolgen, womit das wechselseitige Verstehen wächst und Fehler früh erkannt werden. (Bergen 2015, S. 148)

Dass **Empowerment** zur Agilität beiträgt, sollte konsequenterweise bei der Gestaltung von Jobdesigns Berücksichtigung finden. Nur wenn möglichst viel organisatorische und inhaltliche Autonomie in guten Jobs geschaffen wird, ist Empowerment („Ich kann und ich darf selbstbestimmt handeln.“) erlebbar. Attraktive Jobprofile beschreiben daher vielmehr die Wirkung, die erreicht werden soll, als die damit verbundenen Detailaufgaben. Die geringere Detaillierung wird kompensiert durch intensivere Verständigung und Aushandlung gegenseitiger Rollenerwartungen, sei es zwischen Führungskraft und Mitarbeitern oder innerhalb von Teams oder zu externen Stakeholdern. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 317)

4.2 Holokratie

Organisation wird ständig neu erfunden. Das Erleben von Bürokratie, Ignoranz und Ressourcenverschwendung nährt die Sehnsucht nach einer besseren Organisationswelt, was Moden und Mythen des Organisierens entstehen lässt. Als Dauerbrenner erweist sich dabei die Idee der Selbstorganisation, die als Antithese zu

direktiven und rigiden Organisationsstrukturen in regelmäßigen Abständen und unter stets verschiedenen Begriffen ein Comeback feiert. (Meyer et al. 2021, S. 141)

Heute lauten die Begriffe „agil“ und „kreisförmig“. Sie verheißen flexible Organisationen mit flachen Hierarchien, die nicht nur als effizient, sondern auch als innovationsförderlich und für ihre Mitglieder sinnstiftend beschrieben werden. Soziokratie und Holokratie sind die bekanntesten Modelle hierfür. (Meyer et al. 2021, S. 141)

Die **Soziokratie** wurde maßgeblich vom niederländischen Unternehmer GERARD ENDENBURG entwickelt und versucht die Quadratur des Kreises zwischen hierarchischen und egalitären Organisationsstrukturen. Essenzielle Prinzipien des Soziokratie-Modells sind: (1) Entscheidungen in der Organisation werden im **Konsent** getroffen. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs grundsätzlich eigenständige Entscheidungen treffen können. Andere Organisationsmitglieder können solche Entscheidungen nur durch Vorbringen wesentlicher und begründeter Einwände verhindern (z.B. Nachweis negativer Auswirkungen der Entscheidung andersorts im Unternehmen etc.). Ein langwieriges Ausdiskutieren bis zum Konsens oder gar zur Findung der Optimallösung ist – ganz im Sinne agiler Organisation – nicht vorgesehen. (2) Die Organisation ist in Kreise gegliedert, die innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs autonom entscheiden. (3) Zwischen Kreisen unterschiedlicher Hierarchieebenen gibt es doppelte Verbindungen durch eine vom übergeordneten Kreis bestimmte und top-down entsandte Leitung und einen von den Kreismitgliedern selbst bestimmten und bottom-up entsandten Delegierten. Entsprechend dem ersten Prinzip werden die Delegierten durch den jeweiligen Kreis im Konsent ausgewählt. (Meyer et al. 2021, S. 141)

Am intensivsten wird aktuell das Konzept der **Holokratie**, welches der US-amerikanische IT-Unternehmer BRIAN ROBERTSON auf Basis der Soziokratie zu einer geschützten Marke weiterentwickelte, diskutiert. (Güttler und Bruse 2022, S. 54) Der Name bezieht sich auf den griechischen Begriff Holon, was etwa „das Teil eines Ganzen seiend“ bedeutet. (Kunze et al. 2021, S. 301) Es beinhaltet – wenn auch in anderer Terminologie als in der Soziokratie – dieselben Prinzipien des Konsents, der autonomen Kreise und der doppelten Verlinkung. Weitere markante Elemente der Holokratie sind detaillierte Regeln zur Durchführung von Meetings, eine umfangreiche Verfassung, welche die Kernregeln, Strukturen und Prozesse des Holokratie-Modells beschreibt sowie das Softwarepaket Glassfrog, das den jederzeitigen Überblick über die Rollen, Kreisstrukturen und Meetingrituale in der Organisation sicherstellen soll. (Meyer et al. 2021, S. 141–142)

Die **Sitzungsstruktur** der Kreise besteht im Holokratie-Modell aus Governance-Meetings und Tactical Meetings. Beide Meetings dauern jeweils maximal eine Stunde und werden streng nach der Holacracy-Methodik durchgeführt. (Kaduthanam und Heim 2019, S. 317; Kunze et al. 2021, S. 302) Die Zuständigkeiten und Befugnisse der Kreise und Rollen werden bei Auftreten neuer Herausforderungen im Rahmen der monatlich stattfindenden **Governance-Meetings** aktualisiert. Auf

diese Weise findet fortlaufend eine dezentrale Organisationsentwicklung statt, die einen evolutionären Charakter besitzt. (Wala 2018b, 16 ff.) In den wöchentlichen **Tactical Meetings** wird hingegen das operative Tagesgeschäft unter den Rolleninhabern abgestimmt. (Kaduthanam und Heim 2019, S. 315)

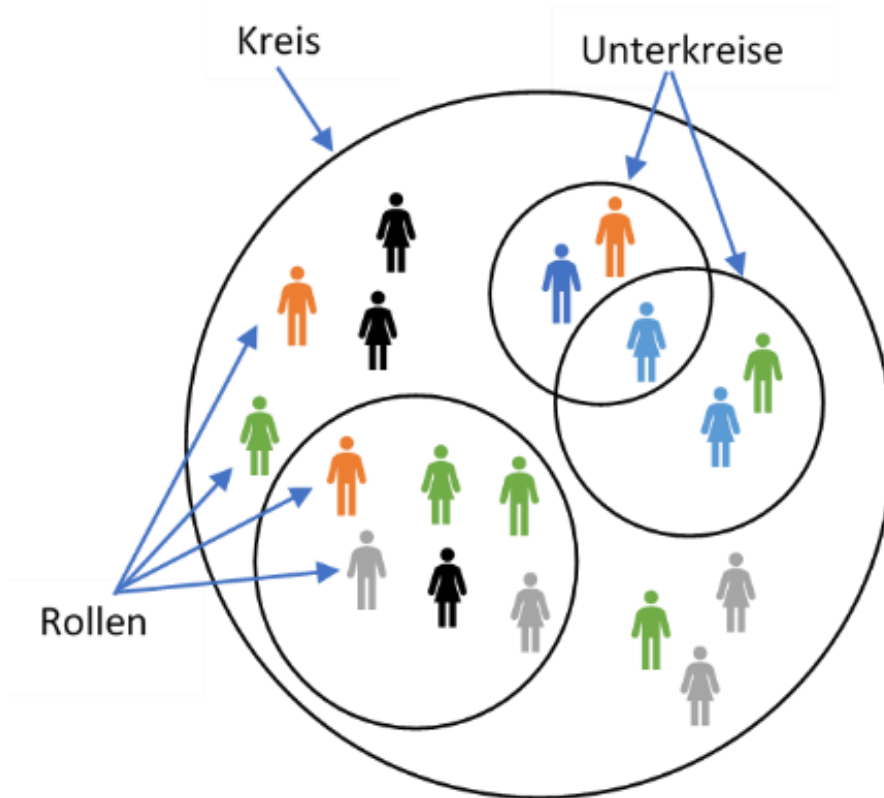


Abbildung 7: Holokratie

Vertreter der Holokratie loben das „flache“ Arbeitsumfeld, das zu mehr Flexibilität, Engagement und Produktivität führe. Kritiker weisen hingegen daraufhin, dass die Holokratie ebenfalls starke bürokratische Züge aufweise, weil die Mitarbeiter ihr Handeln an einem umfangreichen und komplexen Regelwerk, der sog. **Holokratie-Verfassung**, ausrichten müssten. Außerdem erfordere die Holokratie eine hohe intrinsische Motivation, unternehmerisches Denken sowie ausgeprägte soziale Kompetenzen bei allen Mitarbeitern, was in der Praxis nicht immer vorausgesetzt werden kann. (Wala 2018b, 16 ff.; Meyer et al. 2021, S. 144) Schließlich gäbe es gesellschaftsrechtliche Vorgaben betreffend die Ausübung der Geschäftsführung sowie die Vertretung nach außen. Die somit auch in holokratischen Organisationen zwingend einzurichtenden Organe (z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat) können ihre gesetzlichen Aufgaben und die damit einhergehende Verantwortung dann aber nicht ohne Weiteres an autonom agierende Kreise delegieren. (Meyer et al. 2021, S. 145; Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 16)

Das Holokratie-Modell eignet sich am ehesten für die Koordination des operativen Geschäfts in **Expertenorganisationen**. Denn flache Hierarchien und eine

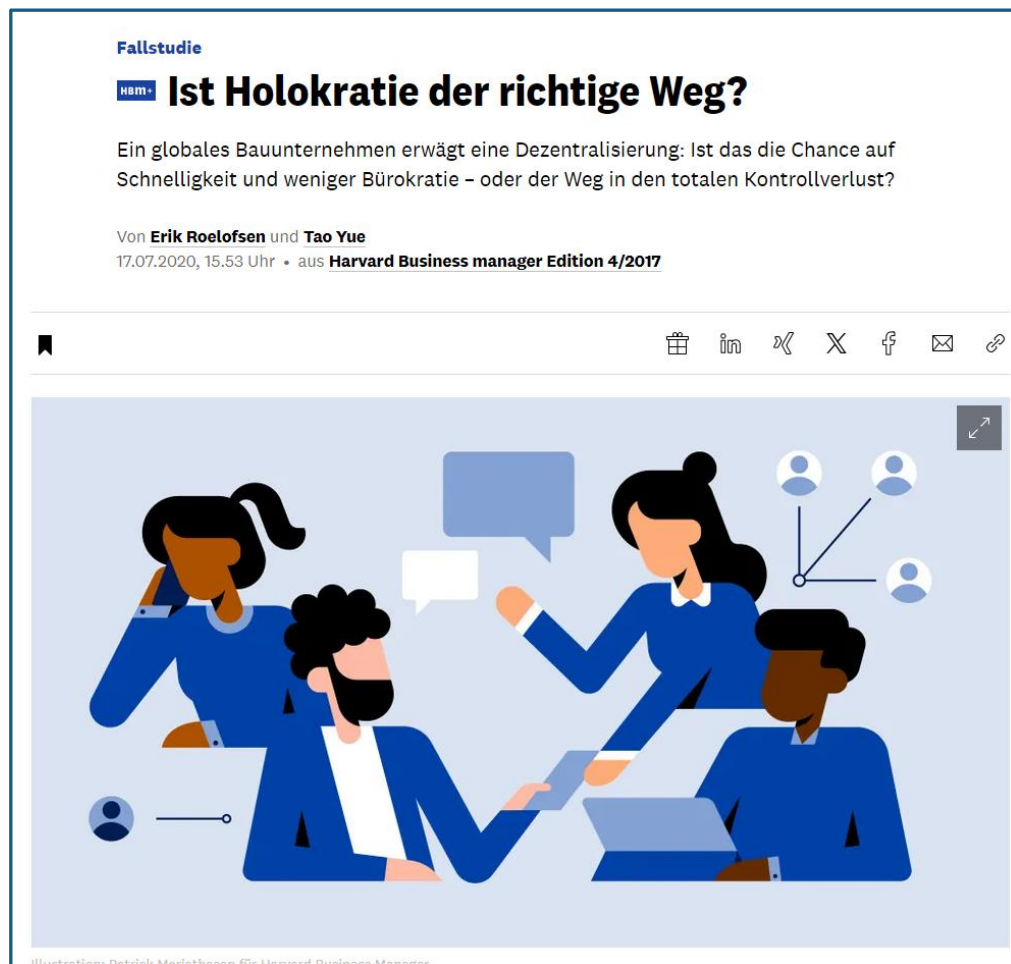
Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen setzen vor allem gut ausgebildete Wissensarbeiter voraus. Des Weiteren ist in Expertenorganisationen Kreativität gefragt, kombiniert mit hohem Anteil an Projektarbeit. Kreativität und Innovation brauchen ausreichend Freiräume, um sich zu entfalten, was durch autonome Teams begünstigt wird. (Kaduthanam und Heim 2019, S. 322) Ob sich die Holokratie auch für Unternehmen in traditionellen Branchen, mit vielen Routinetätigkeiten und klar vorgegebenen Prozessen eignet, erscheint hingegen fraglich. (Kaduthanam und Heim 2019, S. 322)

Einige traditionelle Unternehmen haben die Holokratie nur in **Teilbereichen**, meist in Expertenteams, wie etwa der Entwicklungsabteilung, eingeführt. (Kunze et al. 2021, S. 304) Ein solches Vorgehen erzeugt Schnittstellen zur klassischen Organisation, welche zu Reibungsverlusten und zusätzlichem Koordinationsaufwand führen können. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, 18 f.) Eine Teileinführung des Holokratie-Modells setzt voraus, dass dem betreffenden Bereich eine hohe Autonomie zugestanden wird und er eine eigenständige Kultur entwickeln darf und kann. Diese Voraussetzungen sind in traditionellen Unternehmen relativ selten anzutreffen. (Kaduthanam und Heim 2019, S. 323)

Erfahrungsberichte mit der Holokratie aus der Praxis fallen jedenfalls heterogen aus. Zahlreiche Autoren weisen darauf hin, dass es in organisatorischen Fragen in der Regel keine One Size Fits All-Lösungen geben kann. Deshalb muss letztlich jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der sich v.a. aus seinem Geschäftsmodell ergebenden Anforderungen in Bezug auf Reaktionsvermögen und Anpassungsgeschwindigkeit einerseits sowie Verlässlichkeit und Fehlervermeidung andererseits abwägen, ob und wenn ja in welchen Bereichen pyramidale Strukturen durch Elemente einer agilen Selbstorganisation ersetzt werden sollten. (Meyer et al. 2021, S. 144; Kunze et al. 2021, S. 304; Wühtrich 2020, S. 71) *„Nach Monaten des agilen Arbeitens zeigt die Erfahrung, dass die Holokratie vor allem in wissensgetriebenen, kreativen Wertschöpfungstätigkeiten (z.B. Produktentwicklung, Marketing, Kundenservice) einen wahrnehmbaren Mehrwert erzeugt, während eine hierarchische Strukturierung weiterhin sinnvoll für tätigkeitsgetriebene Wertschöpfungsarbeit (z.B. Busbetrieb, Montagetätigkeiten) ist. Eine vollumfängliche Transformation der Stadtwerke Konstanz, wie sie zunächst angestrebt war, hat sich nicht als sinnvoll erwiesen. Vielmehr beschreiten die Stadtwerke den ‚Konstanzer Weg‘, indem sie hierarchische mit agilen Strukturen verzahnen. Eine Einführung der Holokratie erfolgt daher nur in Bereichen, in denen die holokratische Arbeitsweise einen Mehrwert im Sinne der agilen Wertschöpfung ermöglicht. ... Das hybride Modell mit traditionell und holokratisch Arbeitenden in Form des ‚Konstanzer Wegs‘ hingegen wird als durchaus positiv angesehen. Insbesondere agiles Arbeiten und die regelmäßige Durchführung von Tacticals haben sich als nützliche Tools für die Stadtwerke erwiesen.“* (Kunze et al. 2021, S. 304)

Sofern sich ein Unternehmen für eine holokratische oder ähnliche Organisationsform entscheidet, bedarf es jedenfalls eines professionellen **Change**

Managements, welches insbesondere eine frühzeitige Einbindung nicht nur von HR und Betriebsrat, sondern möglichst aller Mitarbeiter als „Co-Architekten“ der neuen Organisationsstruktur vorsieht. Sinnvoller Weise wird man sich für einen so fundamentalen Wandel zusätzlich auch Expertise von außen holen. Spezialisierte Unternehmensberater, die bereits mehrere vergleichbare Reorganisationen begleitet haben, verfügen über wertvolles Erfahrungswissen sowie nützliche Tools für eine professionelle Projektplanung und -umsetzung. (Wala 2018b, 16 ff.)



4.3 Scrum

Scrum ist ein Rahmenkonzept für ein schlankes Projektmanagement nach agilen Prinzipien. Es hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung, wird aber zunehmend auch in anderen Bereichen eingesetzt, um komplexe Aufgaben mit dynamischen Rahmenbedingungen effektiver und effizienter zu bewältigen. (Bock und Steinert 2022, S. 53; Helmold und Dathe 2023, S. 137)

Bevor sich Scrum in der IT-Welt durchsetzen konnte, wurden Softwareentwicklungsprojekte zumeist nach dem **Wasserfallmodell** geplant und durchgeführt. Dabei wurden zunächst die Anforderungen erfasst, danach wurde das Design erstellt, im Anschluss wurde der Code geschrieben, die Software wurde getestet und

schließlich als finales Produkt ausgeliefert. Im Verlauf des Projekts gab es somit kaum Kontakt mit dem Kunden. Im Extremfall konnte dies bedeuten, dass der Kunde z.B. eineinhalb Jahre nach Bestellung eine fertige Software erhält, die nicht mehr seinen Anforderungen entspricht, da sich diese zwischenzeitlich geändert haben. Das Wasserfallmodell kann somit in einem sich ständig verändernden VUKA-Umfeld nicht mehr überzeugende Resultate liefern. (Meissner et al. 2023, S. 76–77)

Scrum teilt die Projektlaufzeit hingegen in viele kurze Etappen – sog. **Sprints** – ein. Ein Sprint dauert meist zwischen ein und vier Wochen. In dieser Zeitspanne wird dem Produkt neue Funktionalität hinzugefügt bzw. eine bereits vorhandene Funktionalität verbessert. Am Ende jedes Sprints sollte ein testbares Produktinkrement (z.B. Produktkomponente, -funktion, -eigenschaft etc.) vorliegen, das dem Auftraggeber zur Überprüfung präsentiert werden kann. Auf der Basis seines Feedbacks wird dann im nächsten Sprint am Produkt weitergearbeitet. (Meissner et al. 2023, S. 77)

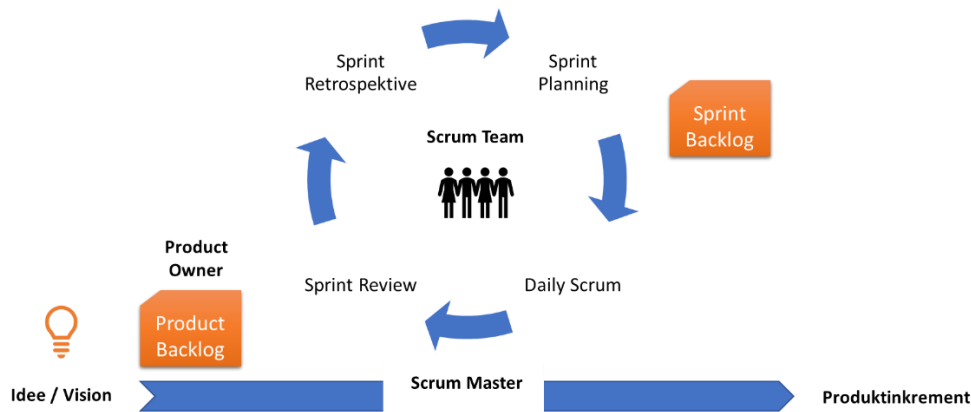


Abbildung 8: Scrum

Es gibt bei Scrum nur wenige **Regeln**, die nach Aktivitäten, Artefakten und Rollen gegliedert werden können (Pötters und Leyendecker 2017, S. 428; Meissner et al. 2023, S. 81; Bock und Steinert 2022, 51 ff.; Güttler und Bruse 2022, 40 f.).

Rollen

- Der **Product Owner** übersetzt die an ihn herangetragenen Kundenwünsche in konkrete Produkthanforderungen und priorisiert diese im Product Backlog. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 429; Güttler und Bruse 2022, 40 f.)
- Das **Entwicklungsteam** entwickelt das Produkt. Es verantwortet die Lieferung der Produkteigenschaften in der Reihenfolge, die vom Product Owner festgelegt wurde. Das Entwicklungsteam ist interdisziplinär zusammengesetzt und organisiert sich weitestgehend selbst. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 429; Güttler und Bruse 2022, S. 41)
- Der Scrum-Prozess ist nicht verhandelbar. (Helmold und Dathe 2023, S. 137) Der **Scrum Master** ist für die Einhaltung des Scrum-Regelwerks

verantwortlich. Darüber hinaus unterstützt er das Team, indem er versucht, möglichst optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und negative Einflüsse von außen zu beseitigen. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 429; Güttler und Bruse 2022, S. 41)

Artefakte

- Der **Product Backlog** ist eine Sammlung von Anforderungen in Form von **User Stories**. Der Product Backlog wird ständig weiterentwickelt und vom Product Owner gepflegt. Dieser ordnet und priorisiert die Einträge. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 430; Meissner et al. 2023, S. 81)
- Aus dem gesamten Anforderungskatalog wird eine Auswahl an Anforderungen getroffen, die innerhalb eines Sprints bearbeitet werden sollen. Aus diesem **Sprint Backlog** leiten sich die zusätzlichen Funktionalitäten des nächsten Produktinkrements ab. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 430; Meissner et al. 2023, S. 81–82)
- Am Ende jedes Sprints liegt ein testbares **Produktinkrement** (siehe bereits weiter oben) vor. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 430)

Aktivitäten

- Im **Sprint Planning** wird der nächste Sprint, d.h. die nächste Projektetappe, geplant. Dabei werden die Anforderungen bzw. User Stories in konkrete Aufgaben (**Tasks**) zerlegt. Weitere Festlegungen betreffen die **Definition of Ready** und die **Definition of Done**. Aus diesen hat hervorzugehen, was an Input für den Start des Sprints vorhanden sein muss und welche Kriterien ein Inkrement erfüllen muss, um als fertiggestellt zu gelten. (Güttler und Bruse 2022, S. 41) Das Ergebnis des Sprint Planning ist der **Sprint Backlog**. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 430)
- Am Morgen eines jeden Arbeitstages trifft sich das Team zu einem ca. viertelstündigen Meeting, dem **Daily Scrum**. Es bietet die Möglichkeit, sich einmal am Tag mit allen Teammitgliedern auszutauschen. Jedes Teammitglied erklärt kurz, welche Tasks es seit dem letzten Meeting erledigt hat, welche Aufgabe als Nächstes ansteht und welche Hindernisse es aktuell gibt. Zur Visualisierung des Projektfortschritts werden häufig **Kanban-Boards** und/oder **Burndown Charts** verwendet. Tauchen Probleme auf, die sich nicht im Entwicklungsteam lösen lassen, werden diese an den Scrum Master übergeben. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 430; Meissner et al. 2023, S. 82)

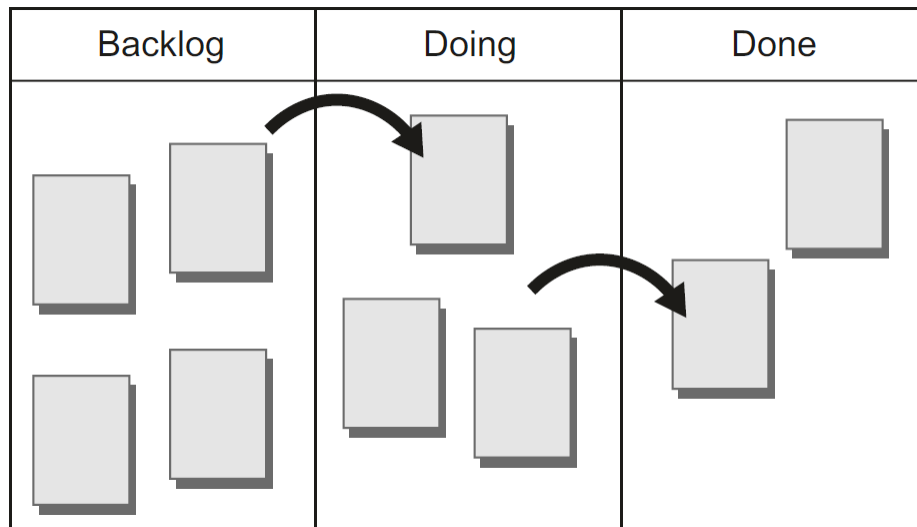


Abbildung 9: Kanban-Board (Meissner et al. 2023, S. 82)

- Am Ende eines jeden Sprints steht ein **Sprint Review** durch das Entwicklungsteam. Dabei wird überprüft, ob die Anforderungen des Sprint Backlog vollständig abgearbeitet werden konnten. Zum erarbeiteten Produktinkrement bzw. Prototypen wird Feedback vom Product Owner und Kundenvertretern eingeholt. Abschließend wird der Product Backlog aktualisiert und es werden die nächsten Schritte vereinbart. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 431; Güttler und Bruse 2022, S. 42)
- Bei der **Sprint Retrospektive** geht es nicht um eine Überprüfung des Produktinkrements, sondern um die Art und Weise der Zusammenarbeit des Projektteams, um diese kontinuierlich zu verbessern und so die Arbeitsgeschwindigkeit (sog. **Velocity**) zu steigern. (Pötters und Leyendecker 2017, S. 431; Meissner et al. 2023, S. 82)



Abbildung 10: Sprint

Mit dem Abschluss des letzten Sprints liegt das endgültige Produkt vor, dessen Eigenschaften die Ausgangsvision erfüllt und darüber hinaus häufig weitere Anforderungen abdeckt, die sich im Laufe des Entwicklungsprozesses ergeben haben.

Scrum sorgt durch Backlogs, Kanban-Boards und Burn-Down-Charts zwar einerseits für eine hohe Transparenz und Überprüfbarkeit des Prozesses. Häufigere Anpassungen an veränderte Kundenwünsche und Rahmenbedingungen in Kombination mit einem höheren Autonomiegrad des Entwicklungsteams führen allerdings zwangsläufig auch dazu, dass Termine und Kosten mitunter nicht punktgenau eingehalten werden können. (Güttler und Bruse 2022, S. 42) Dem Zuwachs an Innovation und Produktleistung steht somit eine im Vergleich zur klassischen Projektplanung höhere Unsicherheit bei der Abschätzung des insgesamt benötigten Zeitaufwands sowie des erforderlichen Projektbudgets gegenüber.

Als agiles Framework bezieht sich Scrum lediglich auf den Arbeitsprozess eines einzigen agilen Teams. In der Praxis ist es aber gerade in größeren Organisationen oftmals der Fall, dass mehrere agile Teams nebeneinander existieren. Entsprechend stellt sich im Agilen Management die Frage, wie eine Mehrzahl von agilen Teams mit mehreren Hundert Mitarbeitenden koordiniert werden kann. (Meissner et al. 2023, S. 83) Darauf wird in der Folge näher eingegangen.

Fallstudie

Eiszeit im Projektraum

Eine Bank will ihre App um eine digitale Geschäftsidee erweitern – und spannt dafür erstmals IT und Marketing zusammen. Doch das neue Team zerreibt sich in Kleinkriegen und liefert keine Ergebnisse. Was soll die Projektleiterin machen?

Von **Helene Endres**

30.11.2020, 18.00 Uhr • aus **Harvard Business manager Spezial 1/2021**



Foto: Maren Amini für Harvard Business Manager

4.4 Skalierung agiler Arbeitsweisen

Agile Teams arbeiten aus Gesamtunternehmenssicht immer an bestimmten Teilaufgaben. Sie sind auf bestimmte Aufgaben spezialisiert, z.B. die agile Entwicklung einer bestimmten Software, einer Produktkomponente oder die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Damit übergeordnete Gesamtaufgaben effizient und effektiv erfüllt werden können, müssen agile Teams **koordiniert** zusammenarbeiten. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 11)

Die Ausbreitung agiler Arbeitsweisen und Strukturen auf mehrere Teams derselben Hierarchieebene wird als **horizontale Skalierung** bezeichnet. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung unterschiedlicher Komponenten eines Produktes – etwa eines Fahrzeugs – durch agile Teams, die jeweils für bestimmte mechanische Fahrzeugteile, Elektronikkomponenten, Softwaremodule etc. verantwortlich sind. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 11)

Die Skalierung agiler Arbeitsweisen und Strukturen steht mit zunehmender horizontaler Skalierung vor grundlegenden Herausforderungen. Da agile Organisationsformen für die Koordination innerhalb der Teams und über Teams hinweg stärker auf die „Verknüpfungsintelligenz“ der Mitarbeiter setzen, d.h. auf Selbstabstimmung und informelle Koordination, führt die Skalierung dieser Formen der Zusammenarbeit schnell zu dem „Problem der großen Zahlen“. Damit ist gemeint, dass durch die größere Anzahl an autonomen Entscheidungsträgern die persönlichen und gruppenbezogenen Koordinations- und Konfliktlösungsmechanismen überstrapaziert werden und im ungünstigsten Fall zur Entscheidungsparalyse führen. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 11)

Eine horizontale Skalierung geht daher in der Regel auch mit einer **vertikalen Skalierung** einher. Denn die für unterschiedliche Teilaufgaben verantwortlichen agilen Teams müssen abgestimmt zusammenarbeiten, um die Gesamtaufgabe – etwa die erwähnte Entwicklung eines neuen Fahrzeugs – erfolgreich zu bewältigen. Um die Koordination der für unterschiedliche Teilaufgaben verantwortlichen agilen Teams zu ermöglichen, werden auf übergeordneter Ebene neue Strukturen und Prozesse geschaffen, welche dazu beitragen sollen, die Agilität der Leistungserstellung Team-übergreifend sicherzustellen. Diese Strukturen und Prozesse regeln Schnittstellen, d.h. gegenseitige Abhängigkeiten, in der Leistungserstellung einzelner agiler Teams.

Die Koordinationserfordernisse umfassen zum einen die **operative Koordination** der Zusammenarbeit zwischen mehreren agilen Teams. Hier geht es um die kurzzyklische Abstimmung einzelner kleinerer Aufgabenbestandteile. Am Beispiel der Entwicklung eines Steuerungsmoduls könnte die laufende Koordination zwischen Hardware, Elektronik und Software genannt werden. Die **taktische Koordination** agiler Teams ist auf mittlere Frist angelegt. Hier werden z.B. gewünschte

Eigenschaften eines zu modifizierenden Produktes festgelegt, zu deren Realisierung die verschiedenen agilen Teams beizutragen haben. Schließlich kann auch eine **strategische Koordination** verschiedenen agiler Teams notwendig sein, etwa wenn die einzelnen agilen Teams ihre Aktivitäten samt dem dafür erforderlichen Kompetenzaufbau längerfristig auf die Entwicklung eines komplexen neuen Produktes ausrichten sollen.

In den letzten Jahren sind verschiedene **Frameworks** entstanden, die Unternehmen bei der Skalierung agiler Arbeitsweisen unterstützen sollen. (Warg und Frosch 2021, S. 79) Scrum of Scrums (SoS), Scaled Agile Framework (SAFe), Disciplined Agile Delivery (DAD) oder die Spotify Culture sind die dabei führenden Ansätze. (Warg und Frosch 2021, S. 80)

Es gibt jedoch nicht die eine beste Art, agile Arbeitsweisen und Strukturen zu skalieren, die in jedem Kontext angewandt werden kann. Ein Skalierungskonzept sollte vielmehr an die spezifischen Kontextbedingungen angepasst werden. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 12) Skalierungsmodelle müssen einerseits dem Grad der horizontalen Skalierung angepasst Rechnung tragen, welcher dann auch ein gewisses Maß an vertikaler Skalierung erforderlich macht. Zum anderen sollte das gewählte Skalierungsmodell davon abhängig gemacht werden, inwieweit sich die agil arbeitenden Teams nicht nur operativ, sondern auch taktisch und strategisch abstimmen sollen. Die folgende Abbildung illustriert diese Thesen. Mit zunehmender Ausprägung beider Dimensionen erhöht sich die Komplexität der zu koordinierenden Aktivitäten, weil mehr Organisationseinheiten sich über mehr Aspekte ihrer Tätigkeit abstimmen müssen und die Aufgabeninterdependenzen entsprechend zunehmen. Um eine höhere Komplexität bewältigen zu können, müssen die Skalierungsmodelle selbst komplexer werden. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 12)

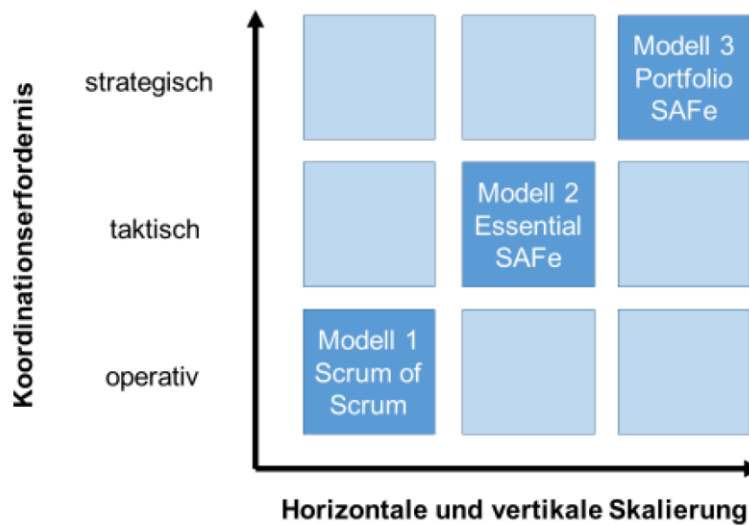


Abbildung 11: Skalierungsmodelle und ihre Bestimmungsfaktoren

Scrum of Scrums bezeichnet beispielsweise ein regelmäßiges Treffen von Vertretern einzelner Scrum-Teams, die parallel an einem großen Projekt arbeiten. Es dient dem Zweck, sich gegenseitig über den Fortschritt der einzelnen Teams, über anstehende Tätigkeiten und mögliche Hindernisse bei der Entwicklung auszutauschen. Durch das Scrum of Scrums soll also die Arbeit der verschiedenen Scrum-Teams synchronisiert bzw. aufeinander abgestimmt werden. (Warg und Frosch 2021, S. 80)

Die Meinungen zu den Häufigkeiten eines Scrum of Scrums variieren. Manche Organisationen entscheiden sich bewusst gegen ein tägliches Treffen von 15 Minuten und setzen auf z.B. auf wöchentliche Meetings von 45 oder 60 Minuten. Dies macht insbesondere dann Sinn, wenn Probleme, die alle Teams und damit alle Mitarbeiter betreffen, in den Meetings besprochen und – sofern möglich – auch direkt gelöst werden sollen.

Wer sich in einem Scrum of Scrums-Meeting trifft, ist ebenfalls nicht standardisiert. In manchen Organisationen treffen sich stets die Product Owner, in anderen hingegen die Scrum Master. Häufig werden auch Fachkräfte entsendet, die an der Umsetzung von Anforderungen, die in einem Meeting besprochen werden, beteiligt sind. Auch eine Rotation der in das Scrum of Scrums entsandten Teammitglieder ist denkbar.

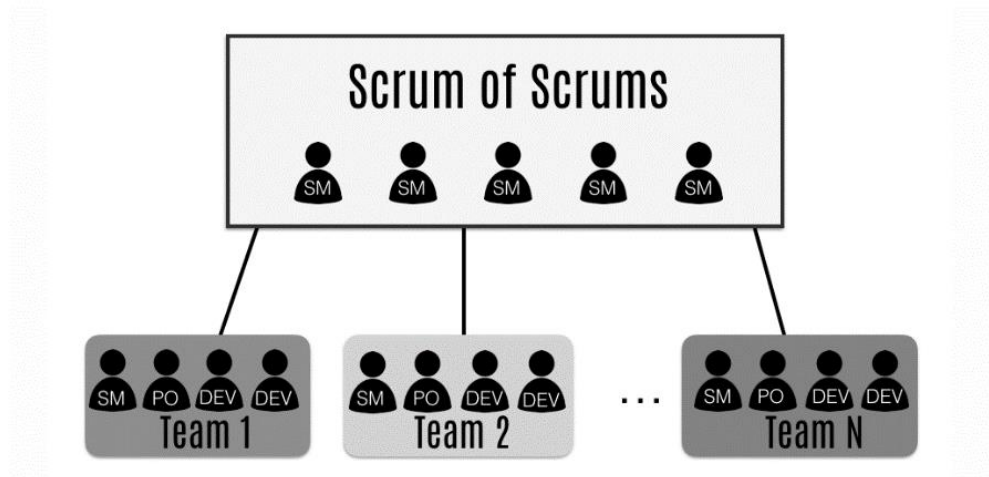


Abbildung 12: Scrum of Scrums

Die Skalierung mittels Scrum of Scrums bietet eine Reihe von **Vorteilen**:

- Die regelmäßige Kommunikation und damit das Vertrauen zwischen den verschiedenen Teams wird gefördert.
- Der Fortschritt des Gesamtprojekts wird für alle Beteiligten sichtbar.
- Risiken werden reduziert, indem Teams darauf achten, mit ihren Entwicklungen andere Teams nicht zu behindern.
- Die Unterstützung über Teamgrenzen hinweg zur Lösung übergreifender Problemstellungen wird unterstützt.

In großen Organisationen mit vielen Teams kann deren wechselseitige und kurzzyklische Abstimmung zu viel Komplexität erzeugen. Das **Essential Scaled Agile Framework** (Essential SAFe) realisiert daher eine lose Kopplung einer größeren Zahl von horizontal skalierten agilen Teams. Deshalb wird ein taktischer Zyklus – die sog. Etappe – implementiert. Die taktische Etappenplanung fasst dabei vier bis acht Sprints mehrerer Teams zusammen. Die auf der taktischen Ebene zusammengefassten Teams werden dabei als Release Train bezeichnet. Der Programmmanager (entspricht dem Product Owner) und der Release Train Engineer (entspricht dem Scrum Master) sind für die operative und taktische Koordination innerhalb ihres Release Trains verantwortlich und übernehmen die Abstimmung mit anderen Release Trains. Dafür bedienen sie sich zusätzlicher Artefakte und Ereignisse (z.B. Programm Backlog, Product Owner Besprechungen, Release Management etc.). Auf diese Weise realisiert Essential SAFe neben der horizontalen auch eine vertikale Skalierung agiler Arbeitsweisen. Die taktische Zyklusphase dauert meist zwischen zwei und drei Monaten und schließt mit einem sog. Program Inkrement ab.

Das skizzierte Modell wird im SAFe-Rahmenwerk deshalb als „Essential SAFe“ bezeichnet, weil es jenes Scaled Agile Framework ist, welches am wenigsten

komplex ist, aber bereits alle wesentlichen Skalierungselemente enthält. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, 13 f.) Betreffend das für eine darüber hinausgehende strategische Koordination empfohlene Portfolio SAFe wird auf die Literatur verwiesen. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 14)

4.5 Agiles Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst die Phasen Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozesseinführung, Leistungsmessung und kontinuierliche Verbesserung. Bei **Routineprozessen** hat man es mit sich ständig wiederholenden (repetitiven) Prozessen zu tun. Die Prozessmanagementaktivitäten können daher problemlos mit der vollumfänglichen Analyse der Abläufe und ihres Optimierungspotenzials beginnen, um anschließend mit der Definition von Umsetzungsmaßnahmen fortzufahren, ohne dass sich die Prozesse als Betrachtungsgegenstand in der Zwischenzeit maßgeblich ändern. Je stärker man sich jedoch von Routineprozessen weg und hin zu **wissensintensiven Dienstleistungsprozessen** bewegt, desto weniger hat man es mit statischen Abläufen zu tun, die eine sichere Grundlage für die Analysearbeit bieten. In diesen Fällen erweist sich das sequenzielle, wasserfallartige Abarbeiten der Prozessmanagementphasen in der Praxis als zu schwerfällig. Schon während der Erhebungsphase stellt der Variantenreichtum der Abläufe den Prozessmanager vor Herausforderungen. Die Komplexität von Prozessmodellen, in denen versucht wird, von Anfang an sämtliche Varianten zu dokumentieren, neigt dazu, früher oder später aus dem Ruder zu laufen. Darüber hinaus unterliegen wissensintensive Prozesse von Beginn an häufigen Änderungen. Die aufwendigen Prozessdokumentationen haben daher nur eine kurze Halbwertszeit und ihr Nutzen für die Unternehmung schwindet schnell. Infolgedessen bleiben Vorhaben, in denen versucht wird, wissensintensive Prozesse in den Griff zu bekommen, nicht selten bereits in der Designphase stecken. (Reuter 2015, S. 129)

Um flexible und wissensintensive Prozesse managen zu können, muss der Managementprozess selbst flexibel, transparent und schnell sein. Auf dieser Erkenntnis basiert die Idee des **agilen Prozessmanagements**, einer Kombination aus **Scrum** und dem **Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)**. (Reuter 2015, S. 129)

Zum agilen Prozessteam gehören ein **Process Owner**, ein **Process Governor** sowie mehrere **Process Developer**: (Reuter 2015, S. 131; Baumgärtel, S. 10)

- Der **Process Owner** ist für effektive und effiziente Durchführung eines Prozesses verantwortlich. Der Process Owner misst laufend anhand von Kennzahlen die Prozess-Performance und sammelt in einem **Process-Backlog** Fehlermeldungen und Verbesserungsvorschläge aller am Prozess beteiligten Akteure. Zur Priorisierung der eingemeldeten Themen im Backlog analysiert und bewertet er diese mit Blick auf Nutzen, Aufwand und Risiko bei Untätigkeit. Diese Parameter helfen dabei, zu entscheiden, ob ein Thema genug

Potenzial hat, um ein entsprechendes Vorhaben für dessen Bearbeitung einzuleiten.

- Der **Process Governor** sorgt für das Einhalten der Prinzipien, Regeln und Ereignissen in Zusammenhang mit dem agilen Prozessmanagement. Ähnlich wie der Scrum Master bei Softwareentwicklungsprojekten fördert er außerdem das fokussierte Arbeiten des Teams, indem er Störungen fernhält und Hindernisse beseitigt.
- Die **Process Developer** sind für die Realisierung von Prozessänderungen zuständig und können sowohl Process Stakeholder als auch IT-Spezialisten sein. Process Stakeholder sind Führungskräfte oder Mitarbeiter, die Prozessaktivitäten steuern oder ausführen und daher unmittelbar von Anpassungen betroffen sind. Die Umsetzung von Prozessänderungen, welche die Arbeitsorganisation betreffen (z.B. Erstellen einer neuen Checkliste etc.) fällt üblicherweise in ihren Verantwortungsbereich. Die IT-Spezialisten übernehmen hingegen alle Aufgaben, welche die Anpassung oder Weiterentwicklung der IT betreffen.

Bei Bedarf kann das Prozessteam auf prozessübergreifend agierende **Process Designer** zurückgreifen. Diese sind spezialisiert auf Prozessanalyse, -messung und -dokumentation. Als Experten unterstützen sie das Prozessteam bei der Entwicklung von Prozessverbesserungen sowie bei der Formulierung der damit einhergehenden organisatorischen und informationstechnischen Anforderungen. (Reuter 2015, S. 131; Baumgärtel, S. 10)

Kleinere Prozessoptimierungen, die wenig Aufwand erfordern, können schnell und unkompliziert durch ein einzelnes Teammitglied oder durch Bildung einer Arbeitsgruppe, welcher ggf. ein entsprechendes Budget zugesprochen wird, umgesetzt werden. Bei aufwendigen und unternehmenskritischen Themen sind hingegen Projekte als Mittel zur Umsetzung angezeigt. Die im Projekt erarbeiteten Lösungen werden in der Folge vom agilen Prozessteam übernommen und von diesem wiederum kontinuierlich weiterentwickelt. (Reuter 2015, S. 131)

Innerhalb einer Arbeitsgruppe, eines Projekts sowie bei der kontinuierlichen Prozessverbesserung basiert das agile Prozessmanagement auf einem evolutionären Vorgehen. An die Stelle der mehrmonatigen Phasen für Analyse, Design und Umsetzung treten mehrere zeitlich knapp bemessene **Iterationen** bzw. Sprints, an deren Ende jeweils ein konkretes Ergebnis stehen muss. Analog zu Scrum sollten während einer Iteration tägliche (Dailys) oder zumindest wöchentliche (Weeklys) Kurzmeetings stattfinden, um den aktuellen Bearbeitungsstand der Aufgaben, allfällige Probleme sowie die nächsten Schritte zu besprechen. (Reuter 2015, S. 133; Baumgärtel, S. 11)

Im Optimalfall handelt es sich beim Ergebnis einer Iteration um ein **Inkrement**, also um eine Prozessänderung oder die Einführung eines neuen Teilprozesses, um ein definiertes Leistungsziel zu erreichen. Eine Überprüfung des Ergebnisses findet in einem Review Workshops des gesamten Prozessteams statt. Der im

Rahmen des Workshops bewertete Status Quo sowie die im Zuge der Iteration gemachten Erfahrungen fließen dann in die Planung der nächsten Iteration ein, bis schließlich sämtliche an die Arbeitsgruppe, die Projektgruppe bzw. das Prozessteam herangetragenen Anforderungen umgesetzt sind. (Reuter 2015, S. 132; Baumgärtel, S. 11)

Abschließend sei nochmals betont, dass sich nicht jeder Prozess für ein agiles Vorgehen eignet. **Routineprozesse** oder **automatisierte Prozesse** lassen sich gut planen und das Ergebnis vorherbestimmen, weswegen hier die klassischen Ansätze ein effizientes Ergebnis erzielen. *„Sobald jedoch wissensintensive Prozesse, beispielsweise Entwicklungs- und Dienstleistungsprozesse, betrachtet werden, lassen sich statische Abläufe nicht projizieren. Durch die hohe Ausprägung an Varianten und dem Einflussfaktor Mensch steigt die Komplexität des Prozesses, wodurch das klassische Vorgehen im Prozessmanagement häufig scheitert. Mit Hilfe der agilen Methoden soll Prozessmanagement vor allem für wissensintensive und komplexe Prozesse schlank, pragmatisch, und flexibel anpassbar sein“.* (Baumgärtel, S. 5–6)

Scrum oder Flow – welche Prozesse braucht das Unternehmen?

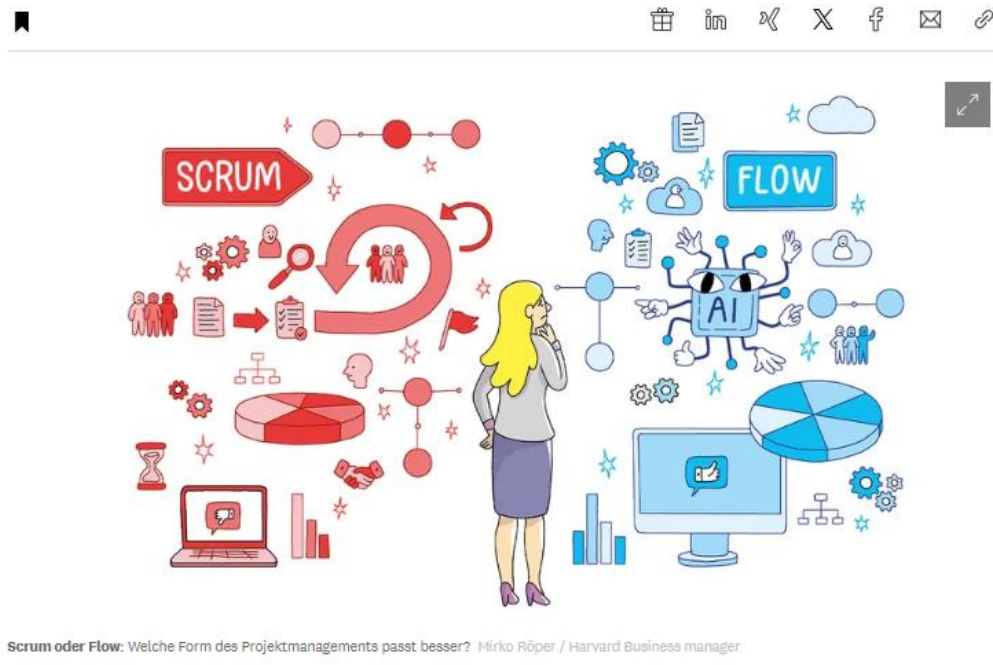
Ein renommierter IT-Dienstleister muss sich für ein Projektmanagementsystem entscheiden. Während die Geschäftsführung auf bewährte Prozesse setzt, wünschen sich die Projektleiter dringend Veränderungen. Wie lassen sich die Entscheidungsträger überzeugen?

Von Dennis Dennehy

12.04.2024, 07:03 Uhr • aus **Harvard Business manager 4/2024**

Artikel zum Hören • 12 Min

Anhören



4.6 Agiles Change-Management

Bereits der Begriff „**Change Management**“ suggeriert, dass Wandel von Organisationen exakt geplant und gemanagt werden kann. Tatsächlich ist die Steuerungsmacht des Managements in Veränderungsprozessen jedoch sehr begrenzt, wie zahlreiche gescheiterte Change-Projekte zeigen. (Gergs et al. 2018, 82 f.)

Unternehmen, welche die überholten Vorstellungen der Planbarkeit von Change bereits aufgegeben haben, besitzen zu Beginn meist nur eine ungefähre Zielvorstellung und einen sehr groben Plan. Ihnen ist bewusst, dass sich auch größere Veränderungen am besten aus vielen kleinen Schritten in die richtige Richtung realisieren lassen, wobei die Veränderungsinitiative idealer Weise von den betroffenen Mitarbeitern selbst ausgeht. Statt detaillierter Vorabplanungen ist für diese

Unternehmen das unmittelbare Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte der Ausgangspunkt für die nächsten Schritte. Experimentelles Lernen bildet den Kern ihres Entwicklungsprozesses: „*Tu etwas – schau was passiert – ziehe Rückschlüsse daraus – und gehe dann den nächsten Schritt.*“, lautet das Mantra, dem sie in die Zukunft folgen. (Gergs et al. 2018, S. 84)

Agiles Change-Management erfolgt in Anlehnung an das Scrum-Framework in vier **Schritten**: (Gergs et al. 2018, 86 f.)

- Zunächst gilt es, die Frage nach dem „**Warum**“ der Veränderung zu beantworten. Dies ist von zentraler Bedeutung, da Menschen immer den Sinn hinter einer Veränderung verstehen wollen. Ziel dieses Schrittes ist es, eine gemeinsame Sichtweise bzw. Vision für die Veränderungsinitiative zu schaffen.
- Im zweiten Schritt wird eine grobe **Roadmap** des Veränderungsprozesses erstellt. Die Roadmap unterteilt sich in eine Reihe von Change-Sprints. Jeder Change-Sprint adressiert eine sich im Zuge der Veränderung ergebende Herausforderung. Die Sprints haben eine klar definierte zeitliche Erstreckung von einem bis zwei Monate. Jeder Change-Sprint ist anders, trotzdem folgt er stets einer gewissen Abfolge von charakteristischen Ereignissen (v.a. Sprint Planning, Dailys, Sprint Retrospektive). Dieser klare definierte Ablauf gibt Sicherheit; alles verändert sich, nur der Ablauf der Sprint-Zyklen nicht.
- Die Umsetzung des Veränderungsprozesses beginnt mit der Durchführung des ersten **Change Sprints**. Um den Sprint zu Beginn im Detail zu organisieren und in der Folge den erzielten Fortschritt zu visualisieren, kann ein Kanban Board verwendet werden. Ein solches Board kann dem Team auch dabei helfen, Hindernisse zu identifizieren, die den Weg zum Erfolg behindern können.
- Nach dem Ende eines Sprints werden ein **Review** und eine **Retrospektive** durchgeführt. Im Rahmen des Reviews werden die im Sprint erarbeiteten Ergebnisse den von der Veränderung betroffenen Stakeholdern vorgestellt, um deren konstruktives Feedback in den Folgesprints berücksichtigen zu können. Im Zentrum der Retrospektive steht eine kritische Reflexion der Zusammenarbeit im Change Team. Im Zentrum stehen dabei Fragen wie etwa „Von welchen Hypothesen sind wir ausgegangen und haben sich diese als richtig herausgestellt?“, „Welche Arbeitsmethoden haben sich bewährt und welche nicht?“, „Wie können wir das Arbeiten im Change Team noch effektiver und effizienter gestalten?“.

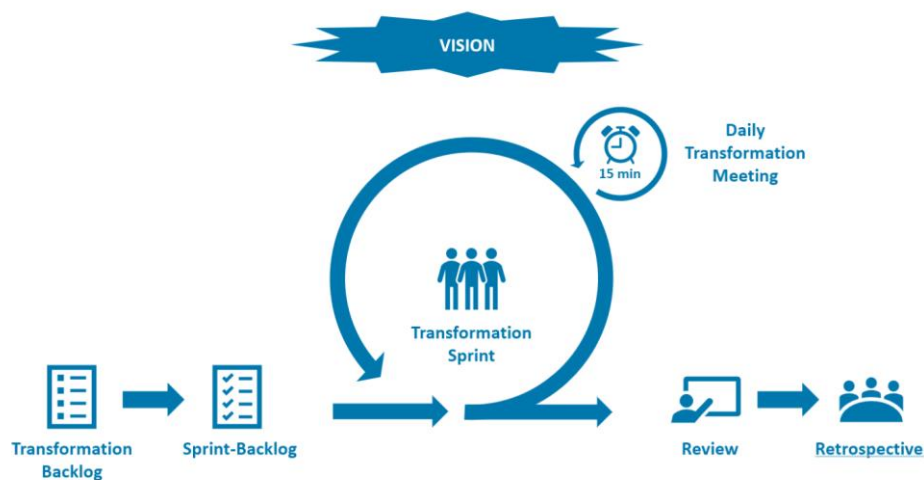


Abbildung 13: Agiles Change-Management (Gergs et al. 2018, 86 f.)

Das agile Change-Management unterscheidet folgende **Rollen**: (Gergs et al. 2018, 94 f.)

- In jedem agilen Change Team gibt es einen **Change Owner**, der als Vertreter des Managements mit der Koordination des Veränderungsprozesses betraut ist. Der Change Owner verwaltet das **Change Backlog**. In diesem Backlog finden sich alle in Form von **Change Stories** formulierten Anforderungen an die geplante Veränderung. Der Nutzen des Change Backlogs ist, dass die zu erledigenden Aufgaben für alle Teammitglieder transparent sind und nichts verloren geht. Der Change Owner ist für das Sammeln, Verdichten, Überarbeiten und Priorisieren der Change Stories verantwortlich.
- Der **Change Master** ist im agilen Change Management für die Einhaltung der agilen Prinzipien und die Bereitstellung geeigneter Methoden zuständig. Er unterstützt ferner den Change Owner und das Change Team in der täglichen Zusammenarbeit. Der Change Master ist damit maßgeblich für die methodische Begleitung des Change Prozesses verantwortlich und fungiert darüber hinaus als Vermittler zwischen dem Change Team und außenstehenden Stakeholdern.
- Das **Change Team** besteht aus Fachexperten und Führungskräften verschiedener Fachbereiche, die gemeinsam die Umsetzung des Veränderungsprozesses vorantreiben. Das Change Team arbeitet weitgehend selbstorganisiert. Innerhalb des Teams gibt es keine Rangordnung. Die Rechenschaftspflicht obliegt immer dem gesamten Team und nie einzelnen Teammitgliedern. Entscheidungen müssen daher immer im Konsens oder Konsent getroffen werden, was eine ausgeprägte Kommunikation sowie ein gegenseitiges Vertrauen innerhalb des Teams unabdingbar macht.

Das zentrale Prinzip des agilen Change Managements lautet: Erledige die Change-Arbeit in Iterationen. Der Verlauf von Veränderungsprozessen ist auf Grund der Komplexität sozialer Systeme kaum vorhersagbar. Die einzige Chance ist es daher, schrittweise und aufeinander aufbauend - iterativ und inkrementell - vorzugehen und so die Situation schrittweise zu analysieren und passende Lösungen zu entwickeln. (Gergs et al. 2018, 95 f.)

4.7 Kontrollfragen zu Abschnitt 4

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Was versteht man unter einer Netzwerkorganisation?
2. Skizzieren Sie das Holokratie-Modell!
3. Welche Rollen werden bei Scrum unterschieden und welche Aufgaben übernehmen die jeweiligen Rollenträger?
4. Wie läuft ein Sprint in einem mittels Scrum gesteuerten Projekt idealerweise ab?
5. Für welchen Typ von Prozessen eignet sich ein agiles Prozessmanagement?
6. Brauchen agile Organisationen überhaupt ein Change-Management?

5 Innovation und Agilität

5.1 Business Model Canvas

Da Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen immer rascher imitiert werden, sind in den letzten Jahren die meist schwieriger zu kopierenden **Geschäftsmodellinnovationen** in den Fokus von Theorie und Praxis gerückt. Einen sicheren und dauerhaften Schutz vor Imitationen bieten Geschäftsmodellinnovationen aufgrund ihrer mangelnden Patentierbarkeit jedoch ebenfalls nicht. (Holzmann 2015, S. 185)

Ein **Geschäftsmodell** beschreibt, welcher Kundennutzen auf welche Art und Weise für welche Zielgruppe geschaffen wird (**Wertschöpfungslogik**) und wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen in das Unternehmen zurückfließt (**Ertragslogik**). Eine Geschäftsmodellinnovation ist folglich eine signifikante Veränderung der Wertschöpfungs- und/oder Ertragslogik eines Unternehmens, um Kundenbedürfnisse zukünftig besser zu befriedigen als mit dem bestehenden Modell. (Holzmann 2015, S. 186) Ein Beispiel für eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation ist das Unternehmen Nespresso von Nestlé, welches sich durch ein innovatives Kaffee kapsel-Geschäftsmodell über viele Jahre erfolgreich von seinen Konkurrenten abheben konnte. (Holzmann 2015, S. 184) Geschäftsmodellinnovationen zeichnen sich durch hohe Komplexität und Veränderungstiefe aus und sind daher oft mit hohen Risiken und größeren Umwälzungen in Unternehmen verbunden. (Holzmann 2015, S. 187) Dies hat zur Folge, dass Unternehmen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen gelegentlich mit Dritten kooperieren, um Kosten und Risiken der Innovationsarbeit auf mehrere Schultern zu verteilen.

Mit dem **Business Model Canvas** steht ein einfacher Leitfaden zur Verfügung, mit dem Start-ups eine Geschäftsidee zu einem funktionierenden Geschäftsmodell weiterentwickeln können. Etablierten Unternehmen bietet es u.a. die Möglichkeit, ein komplexes Geschäftsmodell in seine Hauptbestandteile aufzuschlüsseln, um dadurch eine strukturierte Darstellungsweise als Grundlage für weitere Analysen und Optimierungen am Modell bereitzustellen. Es kann somit beispielsweise dabei helfen, neue digitale Technologien (z.B. Virtual Reality, Artificial Intelligence etc.) in ein bestehendes Geschäftsmodell zu integrieren, Stärken und Schwächen eines Geschäftsmodells zu beurteilen oder ein Geschäftsmodell vollständig zu überarbeiten. (Lukas 2018, S. 146)

Das Business Model Canvas erfreut sich in der Praxis großer Beliebtheit. Es unterstützt bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen bei Neugründung, kann aber auch zur Evaluation bestehender Geschäftsmodelle eingesetzt werden. Durch das Business Model Canvas ist es möglich, die Schlüsselfaktoren eines Geschäftsmodells auf intuitive Weise strukturiert zu visualisieren. (Titgemeyer 2022, S. 50)

Das Business Model Canvas Tool besteht aus neun Feldern und damit den neun wichtigsten Bestandteilen eines Geschäftsmodells. (Schneider 2018, S. 26; Wohllebe 2022, S. 27; Titgemeyer 2022, S. 50) Im Zentrum der Darstellung befindet sich das Feld „Value Proposition“, also das Wertversprechen des Unternehmens. Dies können Produkte oder Dienstleistungen im Allgemeinen sein oder auch näher beschriebene Attribute, z.B. eine besondere Widerstandsfähigkeit oder Spezifikationen zum Design. Von dem Feld „Value Proposition“ links gelegen ist der Teil des Canvas, der analysiert, was nötig ist, um die Value Proposition herzustellen und anbieten zu können (interne Sicht des Geschäftsmodells). Rechts davon findet man jene Faktoren eines Geschäftsmodells, welche den Absatzmarkt genauer beleuchten (externe Sicht des Unternehmens). (Lukas 2018, S. 147; Wohllebe 2022, S. 28)

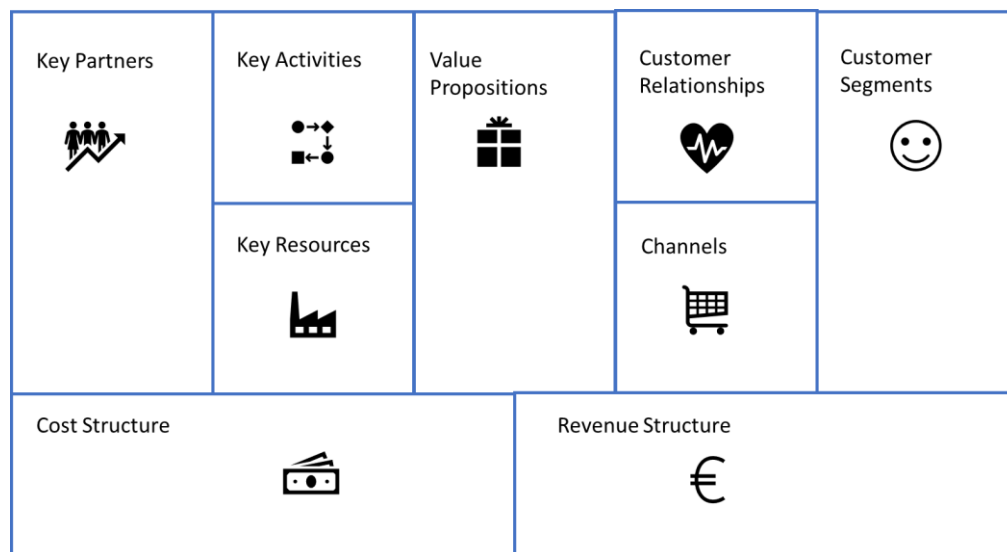


Abbildung 14: Business Model Canvas

Die Nutzung des Tools ist relativ einfach. Man befüllt die neun Felder nacheinander mit relevantem Inhalt, den man aufgrund eigener Erfahrungen, Expertenmeinungen und/oder eigens durchgeführter Recherchen generiert: (Lukas 2018, S. 148–150; Wohllebe 2022, S. 28–46; Titgemeyer 2022, 50 ff.)

- **Customer Segments:** Als Ausgangspunkt erscheint es sinnvoll, die Zielgruppe zu identifizieren. Wer genau sind meine Kunden? Richtet sich mein

Angebot auf den Massenmarkt oder konzentriere ich mich auf eine Nische? Einen Spezialfall bei der Betrachtung der Kundensegmente stellen Plattformen dar, die gerade im Rahmen der Internetökonomie deutlich an Relevanz gewonnen haben. Diese Geschäftsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass sie Anbieter und Nachfrager für bestimmte Produkte oder (Dienst-)Leistungen zusammenbringen. Als Beispiele lassen sich u.a. Online-Marktplätze wie etwa Amazon, eBay oder Willhaben anführen. Derartige Plattformen müssen stets beide Kundensegmente betrachten und im Geschäftsmodell sowohl ein Wertangebot für die Anbieter als auch eines für die Nachfrager verankern.

- **Value Proposition:** Kennt man nun das adressierte Kundensegment, stellen sich die Fragen: Welches Wertversprechen kann man diesen Kunden geben? Welche Probleme kann ich bei meinen Kunden lösen? Sollte ich meine Produkte oder Dienstleistungen an die unterschiedlichen Kundengruppen anpassen? Hierbei kann man den Charakter der Value Proposition näher herausstreichen, also beispielsweise Qualität, Benutzerfreundlichkeit oder Design. Bevorzugt die definierte Kundengruppe eher ein Niedrigpreisprodukt oder hohe Qualität und ein ansprechendes Design? Gerade im B2C-Bereich können auch die von Konsumenten mit einer Marke assoziierten Werte und Eigenschaften eine Value Proposition darstellen.
- **Customer Relationship:** Danach gilt es die Beziehung zu den Kunden zu definieren. Welche Art von Beziehung erwartet der Kunde, und bin ich in der Lage, die Beziehung so zu etablieren und zu pflegen? Die Art der Beziehungspflege kann sich dabei je nach Lebenszyklusphase, in der sich ein Geschäftsmodell befindet, verändern. So können insbesondere komplett neue Geschäftsmodelle mit einem hohen Erklärungsbedarf in frühen Phasen des Lebenszyklus eine intensivere Beziehungspflege erfordern, die sich vor allem auf die Akquise der ersten Kunden konzentriert, die das Leistungsangebot als Early Adopter nutzen. In der Praxis ist häufig ein Mix aus verschiedenen Formen zu finden, wobei einerseits die Kundenbedürfnisse, andererseits aber auch Überlegungen zur Kosteneffizienz zu berücksichtigen sind. Viele Online-Shops pflegen ihre Kundenbeziehungen gleich auf vier Arten:
 - **Automatisiert:** Z.B. Individuell zugeschnittene Online-Werbung auf Basis von Verhaltens- und Transaktionsdaten; automatisierte Bereitstellung von Transaktionsdaten per E-Mail (u.a. Bestellbestätigung, Versandbestätigung, Retourenlabel);
 - **Self-Service:** Z.B. Beantwortung häufig gestellter Fragen in einem FAQ-Bereich;
 - **Community:** Z.B. Möglichkeit zur Abgabe von öffentlich einsehbaren Produktbewertungen;
 - **Persönlich:** Z.B. Angebot einer telefonischen Hotline, eines Online-Chats und/oder einer Service-E-Mail-Adresse für spezielle Anliegen,

die vom Kunden nicht auf anderem Weg selbst gelöst werden konnten.

- **Channels:** Hier stellt man sich die Frage, über welche Marketing- und Vertriebskanäle man die anvisierten Kundengruppen bearbeitet. Wie erzeuge ich die höchste Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden? Wie können die Kunden meine Produkte kaufen (z.B. eigene Filiale, Online-Shop etc.) bzw. nutzen? Gerade die Nutzung indirekter, durch Partner betriebener Kanäle (z.B. Einzelhandelsfilialen, Online-Plattformen etc.) bedeutet in der Regel neben einem verringerten Maß an Kontrolle auch eine Verringerung der Marge zugunsten der Partner, ermöglicht Unternehmen aber auf der anderen Seite deutlich schnellere und weniger risikoreiche Expansionen, weil Kosten und Risiken in der Operative auf Partner verteilt beziehungsweise verlagert werden können.
- **Revenue Stream:** Sind Kundensegmente, Value Proposition, Kundenbeziehung und Kanäle analysiert, sollte man sich Gedanken über den „Revenue Stream“, also die Einnahmequelle, machen. Für welche Leistung ist der Kunde wirklich bereit, etwas zu zahlen? Wie zahlt der Kunde bzw. wie würde er gerne zahlen? An dieser Stelle ist also Platz, sich Gedanken rund um die Einnahmenstruktur und Bezahlweise zu machen. Dabei bieten alternative Bezahlmodelle, wie etwa das **Usage Fee-Modell**, bei dem der Kunde nicht für den Kauf des Produktes, sondern nur für dessen Nutzung zahlt (z.B. Car2go etc.), eine Möglichkeit, das Geschäftsmodell innovativer zu gestalten.
- **Key Resources:** Sind alle Schlüsselfaktoren vorhanden, die benötigt werden, um die Geschäftsidee zu verwirklichen? Hier gilt es also zu analysieren, welche Schlüsselressourcen es braucht, um die Value Proposition zu realisieren. Dies können physische Ressourcen sein, wie z.B. Maschinen oder Geschäftsräume, immaterielle Ressourcen, wie z.B. Patente oder Daten, in der Regel aber auch qualifiziertes Personal sowie ausreichende Finanzmittel.
- **Key Activities:** Werden des Weiteren Prozesse oder Aktivitäten (z.B. Beratung, Versand etc.) benötigt, die entweder direkt oder indirekt für die Erstellung und Monetarisierung der Value Proposition zentral sind? Hier könnten Beschaffungs- und Produktionsprozesse, aber auch Aktivitäten wie Marketing oder Investor Relations wichtig sein. Basiert ein Geschäftsmodell auf der Bereitstellung einer Plattform, auf der – wie etwa im Fall von eBay – Anbieter und Nachfrager zusammengebracht werden, wären zweifellos der Betrieb und die Weiterentwicklung dieser Plattform als Schlüsselaktivitäten anzusehen.
- **Key Partners:** Das Feld „Key Partners“ regt den Nutzer des Instruments an, darüber nachzudenken, auf welchen Teil der Leistungserbringung er sich fokussieren sollte. Erbringt er die gesamte Value Proposition komplett aus

eigener Hand oder werden einige Leistungen vielleicht besser von Partnern bezogen? Dies könnten z.B. Rohstofflieferanten sein, aber auch Start-ups, mit denen man Technologiepartnerschaften eingeht. IT-Dienstleister können gerade im Zuge der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen einen enormen Mehrwert liefern. Erfolgreiche Plattform-Unternehmen, wie beispielsweise Airbnb oder Facebook, haben sich intensiv auf ihr Kerngeschäft – nämlich die Zurverfügungstellung und den Betrieb ihrer Plattform – fokussiert, weshalb für sie ein breites Partnernetzwerk essenziell ist. Interessant ist in beiden Fällen, dass die Kunden gleichzeitig auch Wertschöpfungspartner sind (sog. **Prosumer**) und weite Teile der Plattform-Inhalte beisteuern (z.B. das Verfassen von Newsbeiträgen bei Facebook oder das Anbieten von Wohnungen bei Airbnb etc.). **Coopetition**, zusammengesetzt aus den Wörtern Cooperation (Zusammenarbeit) und Competition (Wettbewerb) ist eine eher neuere Form der Partnerschaft. Dabei kooperieren eigentlich im Wettbewerb stehende Unternehmen zu einem bestimmten Zweck und häufig über einen begrenzten Zeitraum miteinander, um z.B. durch eine Kombination ihrer spezifischen Ressourcen und Kompetenzen eine Technologie sowie darauf basierende Produkte zu entwickeln und die dabei entstehenden Kosten und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen.

- **Cost Structure:** Schließlich darf auch die Betrachtung der Kostenstruktur in einem erfolgreichen Geschäftsmodell nicht fehlen. Deshalb werden nun die Kosten, die durch das Geschäftsmodell entstehen, identifiziert. Insbesondere gilt es, die größten und kritischsten Kostenfaktoren aufzudecken und ggf. zu optimieren. Entstehen beispielsweise sehr hohe Kosten beim Betreiben und ständigen Modernisieren der IT, könnte man in Erwägung ziehen, diesen Teil an einen IT-Dienstleister outzusourcen. Kann oder möchte man die Kosten für Forschung und Entwicklung nicht tragen, macht es eventuell Sinn, mit hochspezialisierten Start-ups zusammenzuarbeiten. Möglicherweise gelingt es sogar, die Kostenstruktur durch Nutzung von Skaleneffekten und/oder Verbundeffekten so zu optimieren, dass man seine Value Proposition wesentlich günstiger als die Konkurrenz anbieten kann. Letztendlich ist das Ziel natürlich, ein funktionierendes Geschäftsmodell zu erarbeiten, bei dem die Kosten signifikant geringer als die Erträge sind.

Beispiel: Geschäftsmodell Nespresso

Das adressierte Kundensegment (Customer Segments) beinhaltet in diesem Beispiel v.a. private Haushalte, welche man mit hochwertigem Qualitäts-Espresso in verschiedenen Geschmackssorten versorgen möchte, sozusagen Restaurant-Standard für zu Hause (Value Proposition). Dabei tritt Nespresso sowohl über die Website als auch über sogenannte Flagship Stores mit Kunden in Kontakt (Channels). Mit der Etablierung des Nespresso Clubs baut Nespresso eine Community auf, um seine Kunden eng an sich zu binden und Markenloyalität zu fördern (Customer Relationships). Nützlich sind dabei auch die eingetragenen Patente (Key Resources), die zumindest eine längere Zeit sicherstellten, dass nur Kapseln von

Nespresso verwendet werden können. Daraus ergeben sich dann auch die Einnahmequellen (Revenue Streams): Der einmalige Verkauf der Maschinen und die wiederkehrenden Einnahmen durch den Verkauf der Kapseln. Dazu benötigt man neben den Patenten auch gut funktionierende Vertriebskanäle und eine starke Marke, um im ersten Schritt Kunden zu gewinnen und dann langfristig an sich zu binden. Dementsprechend gehört neben Logistik und Produktion auch Marketing zu den Schlüsselaktivitäten (Key Activities). Nicht verwunderlich ist daher, dass Marketing und Vertrieb einen großen Block in der Kostenstruktur ausmachen (Cost Structure). Ein weiterer Faktor ist hier in den Kosten zu sehen, die im Herstellungsprozess anfallen. Um diese zu optimieren, geht Nespresso eine Partnerschaft mit Herstellern ein und lässt sich die Maschinen zuliefern (Key Partners). (Lukas 2018, S. 150–151)

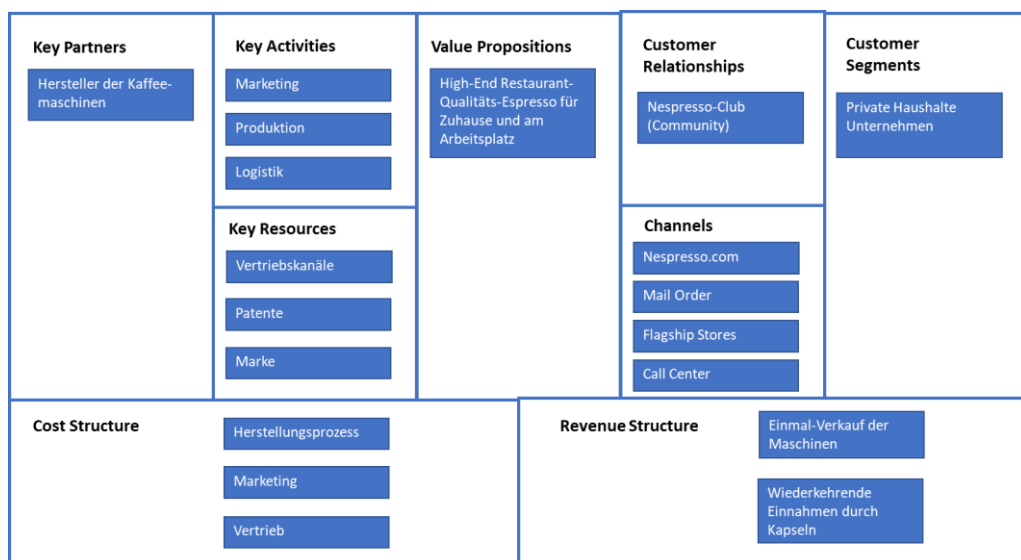


Abbildung 15: Nespresso-Geschäftsmodell (Lukas 2018, S. 150)

Nespresso ist ein Beispiel für das sog. **Razor Blade-Geschäftsmodell**. Dabei wird ein Basisprodukt (Kaffeemaschine) sehr günstig angeboten. Die Haupteinnahmequelle ist dann das für dessen laufende Nutzung notwendige Zusatzprodukt (Kaffeekapseln). Weitere Beispiele für dieses Modell betreffen Rasierer und Wechselklingen, elektrische Zahnbürsten und Bürstenköpfe, Drucker und Toner, Aufzüge und Wartungsverträge etc. (Lukas 2018, S. 153)

Abschließend seien noch drei häufig genannte Erfolgsfaktoren bzw. **Praxistipps** für die Arbeit mit dem Business Modell Canvas angeführt: (Lukas 2018, S. 157)

- Je diversifizierter die Arbeitsgruppe ist, desto mehr wird ein „Out of the box“-Denken gefördert. Unterscheiden sich die Individuen in Alter, Geschlecht, Herkunft oder Ausbildung, dann profitiert das Team von unterschiedlichen Perspektiven auf die Problemstellung. Zumeist wird eine Teamstärke von vier bis sechs Anwendern empfohlen. (Titgemeyer 2022, S. 50)

- Weiters müssen der Gruppe adäquate Räumlichkeiten, die benötigten Arbeitsutensilien (z.B. Canvas-Vorlage, Stifte etc.) sowie ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt werden. Bei der Arbeit mit der Vorlage empfiehlt es sich, alle Punkte und Gedanken auf Klebezetteln zu notieren, damit sie später auf dem Canvas noch flexibel verschoben werden können. Besonders wichtige Verbindungen und Zusammenhänge können durch Pfeile verdeutlicht werden. (Schneider 2018, S. 28) Erforderlichenfalls kann statt analog auch digital vorgegangen werden. (Titgemeyer 2022, S. 50)
- Schließlich ist die Unterstützung des Managements essenziell, wenn es darum geht, die erarbeiteten Ergebnisse auch umzusetzen.

Fazit: Das Business Model Canvas stellt ein geeignetes Werkzeug zur Entwicklung und Optimierung von Geschäftsmodellen dar, welches vor allem folgende **Stärken** aufweist: (Titgemeyer 2022, 52 f.)

- Es ermöglicht eine anschauliche Visualisierung komplexer Geschäftsmodelle.
- Durch eine Konzentration auf das Wesentliche wird ein Verlieren in Details vermieden.
- Es ist auch für Personen geeignet, die nur geringe Kenntnisse und Erfahrungen in der Geschäftsmodellentwicklung haben bzw. nur über wenig betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen verfügen.
- Das ausgefüllte Canvas kann im (Gemeinschafts-)Büro oder im Projektraum aufgehängt und durch Repositionierung der Klebezettel fortlaufend weiterentwickelt werden.

Aus den größten Vorzügen des Business Models Canvas resultieren gleichzeitig seine markantesten **Schwächen**, die nachfolgend aufgelistet werden: (Titgemeyer 2022, S. 53)

- Das Modell basiert auf sehr starken Vereinfachungen, die den komplexen internen und externen Rahmenbedingungen von Unternehmen mitunter nicht gerecht werden.
- Es handelt sich um ein statisches Modell, welches nur den Status quo abbildet. Dies kann zu Entscheidungen führen, die zwar kurzfristig sinnvoll erscheinen, nicht aber zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens beitragen.
- Einnahmen und Kosten werden nur sehr grob und separat – d.h. ohne Zusammenführung – betrachtet, wodurch der Gesamterfolg unklar bleibt.

Case Study

HM- Taugt nachhaltige Mode als Geschäftsmodell?

Bei einem traditionellen Modehaus in der Provinz steht ein Generationswechsel an. Der Juniorchef will das Unternehmen auf Nachhaltigkeit trimmen und digitaler machen. Doch sein Vater warnt vor allzu vielen Neuerungen. Ist es klug, das Geschäftsmodell umzukrempeln? Die neue Case Study des Harvard Business managers.

Von **Dirk Funck** und **Heike Schinnenburg**

06.12.2023, 06:50 Uhr • aus **Harvard Business manager 12/2023**

HM- Artikel zum Hören • 13 Min

 [Anhören](#)



Geschäftsmodell auf dem Prüfstand: Soll das Modehaus digitaler werden? Oder nachhaltiger? Oder beides? Laura Edelbacher / Harvard Business manager

5.2 Design Thinking

Design Thinking ist ein iterativer Kreativprozess zur Ideenfindung und Problemlösung, der sich konsequent am Kunden bzw. künftigen Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung orientiert und auf Design-Methoden beruht. (Lewrick und Link 2018, S. 51) Design Thinking findet allerdings auch Anwendung bei der (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen, bei der Optimierung von Prozessen bis hin zur Bewältigung sozialer bzw. gesellschaftlicher Probleme. (Lewrick und Link 2018, S. 52; Sattler und Sattler 2017, S. 693)

Eines der wesentlichen Elemente des Design Thinkings ist der klar strukturierte **Prozess**, der sich in iterativen Schleifen vollzieht. (Sattler und Sattler 2017, S. 693)

Dieser Prozess besteht in der Regel aus sechs Schritten: (Graef und O'Mahony 2019, S. 1082–1084; Lewrick und Link 2018, S. 52; Güttler und Bruse 2022, S. 44)

- Im ersten Schritt geht es um das **Verständnis** des Problems, was in der Wahl einer geeigneten Fragestellung mündet, welche die Zielsetzung des Projekts konkretisiert.
- Es folgen eine intensive Recherche und **Feldbeobachtung**, um wichtige Einsichten und Erkenntnisse aus Kunden- bzw. Nutzerperspektive zu gewinnen und den Status quo zu beschreiben. Die Beobachtungen sind zu dokumentieren, indem man Notizen und Fotos macht oder eine Zeichnung anfertigt, um auf diese Weise ein möglichst vollständiges Bild des Kundenproblems zu erhalten. (Sattler und Sattler 2017, S. 694)
- Die gewonnenen Erkenntnisse werden sodann in Form einiger archetypischen Kunden bzw. Nutzer (sog. **Personas**) zusammengefasst. Parallel kann eine **Customer Journey** entworfen werden, die den Weg eines potenziellen Kunden vom Erstkontakt bis zum Kaufabschluss verfolgt und damit optimierbar macht. Abschließend müssen die auf diese Weise konkretisierten Kundenbedürfnisse bzw. **Pain Points** in eine klar definierte Brainstorming-Frage überführt werden. (Güttler und Bruse 2022, S. 46)
- Im **Brainstorming** geht es um die Entwicklung möglichst vieler kreativer Ideen zur Befriedigung der Kunden- bzw. Nutzerbedürfnisse. Neben dem klassischen Brainstorming können in der Phase auch weitere Kreativitätstechniken (z.B. Brainwriting, Mind Mapping etc.) zum Einsatz kommen. Auf diese Weise sollen möglichst schnell möglichst viele Ideen entwickelt werden, die sich auch zunächst durchaus ein wenig verrückt anhören dürfen. (Sattler und Sattler 2017, S. 695)
- Zum Visualisieren und Testen der aussichtsreichsten Ideen werden sodann erste **Prototypen** (z.B. in Form von Bildergeschichten, Bastelarbeiten, Rollenspielen etc.) entwickelt. Dabei handelt es sich nicht um Prototypen im engeren bzw. ingenieurwissenschaftlichen Sinne, also nicht um erste Produktversionen mit voller Funktionalität. Es geht vielmehr um Prototypen im weitesten Sinne, also um stark vereinfachende und aufwandsarme Modelle, die v.a. dazu dienen, dass sich die Teilnehmer des Design Thinking-Prozesses nicht nur abstrakt unterhalten, sondern einen konkreten Gegenstand vor Augen haben. Mitunter wird ein sehr einfacher erster Prototyp auch als **Minimal Viable Product** (MVP) bezeichnet. Die Brainstorming-Teilnehmer können die Prototypen anschließend mit Vertretern der Zielgruppe testen und deren Feedback sammeln und auswerten. (Sattler und Sattler 2017, S. 695)
- Auf Basis der durch das Testen und Diskutieren der Prototypen gewonnenen Einsichten wird der Entwurf in weiteren Workshops iterativ so lange **weiter verbessert** und verfeinert, bis ein möglichst optimales Produkt bzw. Kundenerlebnis entstanden ist.

Während eines Design-Thinking-Prozesses wechseln einander Phasen der **Divergenz** (mit Fokus auf Informationssuche und Ideenvielfalt) und Phasen der **Konvergenz** (mit Fokus auf Informationsverdichtung und Ideenselektion) mehrmals ab. (Güttler und Bruse 2022, S. 45)

Um möglichst vielfältige Herangehensweisen an eine Problemstellung zu gewährleisten, arbeiten auch beim Design Thinking **Personen aus unterschiedlichen Disziplinen** (z.B. Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker, Ingenieure, Juristen, Designer etc.) zusammen. (Sattler und Sattler 2017, S. 694) Die gewünschte Heterogenität im Team kann auch durch Alters- und Geschlechtsunterschiede sowie durch internationale Vielfalt gefördert werden. Entscheidend ist ein möglichst vielschichtiger Blick auf die Problemstellung. (Graef und O'Mahony 2019, S. 1082–1084; Lewrick und Link 2018, S. 51) Darüber hinaus sollten die Mitglieder eines Design Thinking-Teams über Empathievermögen verfügen, zu einer ganzheitlichen und lateralen Denkweise fähig sein, eine optimistische Grundhaltung besitzen und experimentierfreudig sein. (Sattler und Sattler 2017, S. 694)

Damit ein Team sein Kreativpotenzial voll entfalten kann, benötigt es schließlich **optimierte Arbeitsräume**. Dazu gehören flexibel bewegbare Möbel, ausreichend Platz für Whiteboards und Präsentationsflächen sowie Materialien zur prototypischen Visualisierung und Testung von Ideen, beispielsweise Legosteine, Pappmachee und Styropor. Dunkle Besprechungszimmer, mit langen Sitzungstischen, fest verankertem Mobiliar und wenig Raum für Bewegung würden demgegenüber jegliche Kreativität ab. (Lewrick und Link 2018, S. 51)

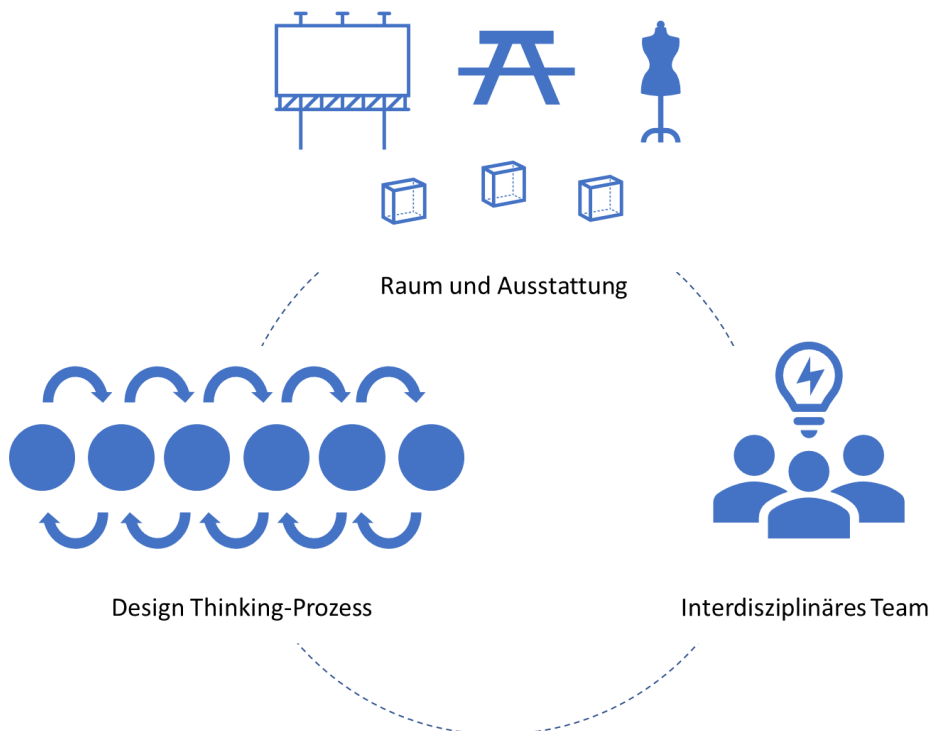


Abbildung 16: Design Thinking

Design Thinking ist kein Allheilmittel und muss immer dem Kontext angepasst werden. Es ist v.a. für komplexe Problemstellungen sowie disruptive Innovationsvorhaben geeignet. Für kleinere bzw. inkrementelle Innovationsprojekte, bei denen die Kundenbedürfnisse, die Produktanforderungen, das Geschäftsmodell etc. von Anfang an klar sind, braucht es i.d.R. kein Design Thinking. Design Thinking hat sich v.a. in den frühen Phasen des Innovationsprozesses bewährt, um die Kunden und deren Bedürfnisse vollständig zu verstehen, und darauf basierend dann die richtigen Produkteigenschaften bzw. das erfolgversprechendste Geschäftsmodell abzuleiten. Design Thinking lässt sich im Übrigen auch sehr gut mit anderen Ansätzen (z.B. A/B-Tests, Big Data Analytics etc.) kombinieren. (Lewrick und Link 2018, S. 53)

5.3 Kontrollfragen zu Abschnitt 5

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?
2. Erläutern Sie Zweck und Aufbau des Business Model Canvas!
3. Skizzieren Sie den idealtypischen Design Thinking-Prozess!

6 Führung und Agilität

„Vorbei die Zeiten, in denen es nur zwei goldene Regeln gab, die Mitarbeiter zu beachten hatten, erstens hat der Chef immer Recht und zweitens, wenn der Chef einmal Unrecht hat, tritt automatisch die erste Regel in Kraft.“ (Pauling 2019, S. 35)

Durch die mit der Digitalisierung einhergehenden Komplexitätserhöhung wird es für Führungskräfte zunehmend schwieriger, das für eine Aufgabenstellung relevante Wissen zu besitzen, um Mitarbeiter im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Folglich müssen Mitarbeitende stärker denn je von Führungskräften dazu ermächtigt und ggf. befähigt werden, eigenständig zu arbeiten. Führungskräfte müssen somit lernen, Macht abzugeben und Eigenverantwortung sowie Autonomie bei ihren Mitarbeitenden zu fördern. (Schwarz Müller et al. 2017, S. 620)

Ein solches **Empowerment** entspricht auch den Erwartungen der in den kommenden Jahren in den Arbeitsmarkt eintretenden Wissensarbeitern. *„Diese Experten sind anspruchsvoll und sie haben spezifische Erwartungen an Führung und Organisation:*

- *Sie wollen an Entscheidungen partizipieren und sie wissen, dass sie aufgrund des Fachkräftemangels jederzeit einen gleich guten oder besseren Job finden werden.*
- *Sie lassen sich nicht in Hierarchien pressen und die Legitimation durch Status verliert an Bedeutung.*
- *Unabhängig von formalen Autoritäten orientieren sich Wissensarbeiter an denjenigen Persönlichkeiten, die zu besseren Lösungen beitragen und somit einen echten Wertbeitrag leisten.*
- *Der ungehinderte Zugang zu Informationen wird als selbstverständlich vorausgesetzt und für Informationsmonopole und -asymmetrien fehlt jegliches Verständnis.*
- ...
- *Man möchte autonom handeln können, über Gestaltungsspielräume verfügen und Sinn und Erfüllung im eigenen Tun finden.*
- *Die Work-Life-Balance verliert an Bedeutung und die berufliche Tätigkeit, die auch Spaß machen soll, wird als integrale Lebenszeit gesehen.“ (Wührich 2020, 68 f.)*

Im Agilitätsparadigma verlieren Führungskräfte weite Teile ihrer hierarchischen Positionsmacht und müssen sich auf Mitarbeitende und Teams „auf Augenhöhe“ einlassen und v.a. durch **Sinnvermittlung** führen. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 52; Glück 2022, S. 183) Denn die jüngere Generation der Arbeitnehmer sucht wie erwähnt verstärkt einen Sinn in ihrer Arbeit – und diesen energetisierenden Sinn gilt es, als Führungskraft zu vermitteln und mit bestem Wissen und Gewissen

vorzuleben. Inspirative Führung wird damit zu einer zentralen Anforderung an Führungskräfte der Zukunft. (Schwarz Müller et al. 2017, S. 621)

6.1 Eigenschaften und Kompetenzen agiler Führungskräfte

Die richtige Besetzung von Führungspositionen ist in agilen Organisationen von zentraler Bedeutung. (Glück 2022, S. 189) Denn neben Fach-, Methoden- und Kommunikationskompetenzen müssen sie auch eine **hohe Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität und charakterliche Integrität** mitbringen, um das unruhige Marktumfeld und die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Stakeholder ausgleichen zu können. (Glück 2022, S. 189; Schwarz Müller et al. 2017, S. 623)

Zu den Grundwerten agiler Führung zählen weiters **Ehrlichkeit und Bescheidenheit**. Dies zeigt sich an häufigem Feedback, Offenheit für Neues, Anerkennung der Leistung anderer, Demut dem Team gegenüber sowie darin, eigene Fehler einzugestehen. Selbstzweifel sind ausdrücklich erlaubt. Vor allem darf gezeigt werden, dass es dauert, sich mit der nötigen Umsicht ein Bild von einer Sache zu machen und man nicht sofort zu allem auskunftsfähig sein muss. (Glück 2022, S. 190)

Agile Führungskräfte wissen Bescheid um die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke sowie einer professionellen und kompromisslosen **Personalauswahl**. Sie sind stets um eine hohe Talentdichte im Unternehmen bemüht und stellen deshalb nur die Besten, die am Arbeitsmarkt verfügbar sind, als Mitarbeiter ein. (Glück 2022, S. 194–195) *„Wir brauchen hierzu unternehmerisch denkende, engagierte Mitarbeitende, die als Pioniere Freiräume nutzen, um völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder zunächst abstrus erscheinende Ideen gerne auszuprobieren. Menschen, die Spaß daran haben, Komfortzonen zu verlassen und sich auf völlig neues Terrain zu begeben.“* (Glück 2022, S. 193)

Dadurch, dass Wissensarbeiter ihren Arbeitsalltag immer flexibler gestalten und vermehrt auch im Homeoffice oder Café arbeiten können, aber auch weil Konzerne immer internationaler werden und Teams rund um den Globus verstreut sind, wird **Führung auf Distanz** immer relevanter. Teams zu koordinieren und zu steuern, mit denen man sich jederzeit Face-to-Face treffen kann, bringt Herausforderungen mit sich, beispielsweise eine höhere Notwendigkeit von „Zeitonenmanagement“ oder die Frage, über welche Kanäle gerade schwierige Themen an die Teammitglieder kommuniziert werden sollten. Auch der Aufbau von Loyalität und Bindung zwischen den oft weit voneinander entfernten Teammitgliedern stellt besondere Anforderungen an Führungskräfte. Durch die notwendige Kommunikation über digitale Kanäle spielen bei Führung auf Distanz auch Medienkompetenzen der Führungskräfte eine Rolle. (Schwarz Müller et al. 2017, S. 622–623)

Mit der Führung auf Distanz, aber auch mit der bei agilen Arbeitsweisen intensivierte Zusammenarbeit über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg, geht weiters einher, dass Führungskräfte in Zukunft häufiger **diverse Teams** führen. Studien zeigen, dass diverse Teams kreativere Leistungen vollbringen und eine bessere finanzielle Performance erzielen können. Dies ist darauf zurückzuführen,

dass die Mitglieder diverser Teams unterschiedliche Blickwinkel und Herangehensweisen in die Lösungsfindung und -umsetzung einbringen – ein Faktor, der jedoch auch eine erhöhte Konfliktgefahr mit sich bringt. Um die Vorteile von Diversität abzuschöpfen ohne die damit einhergehenden Konfliktpotenziale zu aktivieren, müssen Führungskräfte die zunehmende Heterogenität in den Teams proaktiv managen. In einem internationalen Kontext nimmt diesbezüglich nicht zuletzt auch die Bedeutung von **interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen** der Führungskräfte zu. (Schwarzmüller et al. 2017, S. 623)

Die Tatsache, dass Mitarbeitende durch digitale Tools zu flexiblen Zeiten und an flexiblen Orten arbeiten können, beeinflusst darüber hinaus, welche Kriterien Führungskräfte zur Leistungsbewertung heranziehen können. Während das Engagement und die Leistung von Mitarbeitenden in Unternehmen mit klassischer Präsenzkultur zu einem gewissen Grad über die Dauer der Anwesenheit am Arbeitsplatz approximiert werden konnte, ist dies bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr möglich. Führungskräfte müssen daher eine noch höhere **Ergebnisorientierung** an den Tag legen, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als die Frage, wie erfolgreich der Ressourceneinsatz letztendlich war. (Schwarzmüller et al. 2017, S. 624)

So, wie viele Mitarbeitende sich durch gewisse Elemente der digitalisierten Arbeitswelt (z.B. Informationsflut, verstärkte Eigenverantwortung, häufige Arbeitsunterbrechungen u.a. durch E-Mails etc.) gestresst fühlen, steigt im Rahmen der Digitalisierung auch der Druck auf Führungskräfte. Dies resultiert vor allem aus einer deutlichen Beschleunigung des Arbeitsalltags, welche v.a. aus einem intensivierten Wettbewerb, sich ständig ändernden Rahmenbedingungen sowie einer gestiegenen Erreichbarkeit über digitale Medien resultiert. Führungskräfte kommen immer mehr unter den Druck, schnell reagieren und proaktiv handeln zu müssen. Ebenso wie Mitarbeitende sind Führungskräfte in der digitalen Welt immer länger und in immer mehr (privaten) Situationen erreichbar, sie führen quasi „rund um die Uhr“. Häufig wird eine solche Verfügbarkeit auch von außen, wie beispielsweise durch Kunden und Geschäftspartner, erwartet. Insgesamt ist daher mit erhöhtem Stress für Führungskräfte zu rechnen, welcher eine **hohe Belastbarkeit** als Grundvoraussetzung von Führung unverzichtbar macht. (Schwarzmüller et al. 2017, S. 625)

6.2 Servant Leadership

Die Funktion von Führung verschiebt sich im Sinne des postheroischen Managements in Richtung eines **Servant Leaders**. Das heißt, die Hauptfunktion der Führungskräfte besteht darin, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen und auftretende Hindernisse zu beseitigen, so dass die weitestgehend selbstgesteuerten Teams ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können. (Pauling 2019, S. 36; Glück 2022, S. 184; Meissner et al. 2023, S. 87; Schwarzmüller et al. 2017, S. 622) Darüber hinaus zählt es zu ihren Kernaufgaben, den Mitarbeitern und Teams die Vision und Strategie der Organisation zu vermitteln, so dass diese ihre Arbeit hieran

orientieren können. Vor allem aber müssen die Führungskräfte den Mitarbeitern und Teams die agilen Werte und Denkweisen konsequent vorleben. (Bergen 2015, S. 150)

Um „dienend“ führen zu können, müssen viele Führungskräfte aber ein anderes Menschenbild an den Tag legen, als sie es bisher gewohnt waren. In der alten Welt, gut beschrieben durch die Theorie X von DOUGLAS MCGREGOR, steht das Management oben, und der Mitarbeiter dient diesem und nicht dem Kunden. Die Organisation stellt sich selbst ins Zentrum ihrer Welt, der Kunde ist bestenfalls ein Satellit. Hier ist ein Wandel nötig hin zu einem Verständnis, das von der Theorie Y ausgeht. Dieser Theorie zufolge ist der Mensch von Natur aus motiviert, seinen Beitrag zu leisten und sollte darin bestärkt statt nur kontrolliert werden. Das Management dient nun den Mitarbeitern, damit diese wiederum den Kunden bestmöglich bedienen können. Der Kunde steht im Mittelpunkt des Weltbildes. (Schröder und Pilster 2020, S. 14)

Agilität benötigt damit Führungskräfte, die keine persönliche Machtziele verfolgen. Sie möchten vielmehr höheren Zielen und Werten zum Durchbruch verhelfen. Sie sind daher in der Lage, Eigeninteressen zugunsten von Organisationsinteressen zurückstellen. Sie verfügen über ein positives Menschenbild, was ihnen die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung erleichtert. Durch ihr Charisma gelingt es ihnen, die Mitarbeitenden auf die Organisation und nicht auf die eigene Person einzuschwören. Sie sind weiters stark zukunftsorientiert und sehen sich im zeitlichen Kontinuum von Kommen und Gehen, d.h., sie bauen frühzeitig Nachfolger auf. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 53)

6.3 Coaching

Agil Führende verstehen sich als **Coaches**, die mit ihren Erfahrungswerten die Arbeit ihrer Teams begleiten. (Sellinger et al. 2021, S. 64) Sie sind leidenschaftliche Ermöglicher (Enabler), die mit gutem Beispiel vorangehen und ihren Mitarbeitenden weitgehende Gestaltungsfreiräume für ein selbstbestimmtes Arbeiten innerhalb definierter Leitplanken eröffnen. In die Teams berufen sie die fähigsten Mitarbeiter. Sie wissen, dass **heterogene Teams**, die ein breites Spektrum an Altersgruppen und unterschiedlichen Erfahrungshintergründen umfassen, in den meisten Fällen bessere Geschäftsentscheidungen treffen als homogene Teams oder Einzelpersonen. (Glück 2022, S. 185)

Agil Führende ermuntern ihre Mitarbeitenden zu **Pioniergeist und leidenschaftlichem Experimentieren**. Die dabei unweigerlich auftretenden Fehlschläge werden als Lernchancen interpretiert und genutzt. (Glück 2022, S. 184)

Agil Führende sind sich weiters der vertrauensfördernden Wirkung einer **offenen und ehrlichen Kommunikation** bewusst. Agil Führende schärfen daher in ganz besonderem Maß ihr Gesprächsverhalten. Dabei kommt es primär gar nicht auf eine geschliffene Rhetorik, eloquentes Vortragen oder engagiertes Präsentieren an. Die größte Chance auf einen Vertrauenszugewinn ergibt sich durch das

sorgfältige Zuhören, Nachfragen und Verstehen im persönlichen Gespräch. Denn wer den anderen nicht versteht, wird sich schwertun, ihm Vertrauen entgegenzubringen. Wer hingegen schweigt oder nebulös formuliert, kann eine Vielzahl von Ängsten und Interpretationen auslösen, die mitunter nicht mehr kontrollier- und korrigierbar sind. *„Als Führender sollten Sie daher so viel wie möglich mit ihren Mitarbeitern reden, denn der Weg von der Strategie zum Unternehmenserfolg ist ein Weg der Worte.“* (Glück 2022, S. 185)

Übertriebene Harmonieorientierung ist jedoch auch in einer Vertrauenskultur fehl am Platz. Wenn Führende ihre gesamte Energie in die Pflege der Beziehungen stecken und sich mehr mit den Befindlichkeiten der Mitarbeitenden auseinandersetzen, als diese bei Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen, dann schwimmen sie gefährlich auf einer Harmoniewelle, bei der sie leicht den Überblick verlieren und zum Spielball verschiedenster Interessen werden, die meistens nichts mit agiler Führung und agilen Grundwerten gemein haben. Zudem vernachlässigen sie die von ihnen selbst zu erledigenden Aufgaben der Richtungsvorgabe, Teampflege und Mitarbeiterentwicklung. (Glück 2022, S. 186)

Agile Führung erfordert das Vereinbaren anspruchsvoller und smarter **Ziele**, denn Menschen ohne Ziele neigen dazu, sich mit peripheren Aufgaben zu beschäftigen, die nur geringen Bezug zu den gewünschten Endresultaten haben. Die Zielerreichungsgrade sind in kurzzyklischen Reviews zu evaluieren, um darauf basierend gemeinsam mit den Mitarbeitern die nächsten Handlungserfordernisse und Aktionen abzustimmen. (Glück 2022, S. 187)

Welche **Führungsmodelle** stellen eine geeignete Orientierung für Führungskräfte dar?

- Um entsprechend der Zielsetzung von agilen Organisationen ihre Mitglieder in Richtung Selbstorganisation und Selbststeuerung weiterentwickeln zu können, bekommt **Empowerment-Führung** zentrale Bedeutung. Sie soll gewährleisten, dass Führungskräfte entsprechende Lernprozesse bei ihren Geführten anstoßen und die Mitarbeitenden darin unterstützen, zunehmend selbstständiger und selbststeuernder zu agieren.
- Ein anderer in Zusammenhang mit Agilität häufig genannter Ansatz ist die **geteilte Führung** (Shared Leadership). Bei diesem Konzept steht die Überlegung im Mittelpunkt, bestehende Führungsprozesse aufzuteilen und auf verschiedene Schultern zu legen. Nicht eine Führungskraft steuert das Team, sondern verschiedene Teammitglieder übernehmen Teil-Führungsaufgaben und tragen somit ebenfalls zur Steuerung bei. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 54–55; Sellinger et al. 2021, S. 64) Die Führungsfunktionen werden bei der geteilten Führung somit temporär, kompetenzbasiert sowie aufgaben- oder projektbezogen wahrgenommen. Verantwortung trägt und übernimmt, wer in der jeweiligen Situation über die dazu erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. (Wühtrich 2020, S. 71)

Mit einem gesteigerten Empowerment geht auch eine steigende Bedeutung der **Vernetzung** von Mitarbeitern einher, denn gute Kontakte sind nötig, wenn Mitarbeiter in Zukunft möglichst eigenständig arbeiten und ggf. auch an der Führung beteiligt werden sollen. (Schwarz Müller et al. 2017, S. 622) Vorgesetzte tun somit gut daran, die Networking-Initiativen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. (Schwarz Müller et al. 2017, S. 622)

Führung im agilen Kontext ist ein lebenslanger Lernprozess. Zentrale Bedeutung kommt dabei der reflektiven Verarbeitung von Interaktionserfahrung zu, die durch eine lebendige **Feedback-Kultur** im Unternehmen sowie durch systematisierte Rückkoppelungsprozesse unterstützt werden kann. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 59)

An die Stelle von individueller Karriereorientierung treten die Befähigung, Motivation und Unterstützung von Mitarbeitern und Teams. Soziale Anerkennung wird wichtiger als der persönliche Erfolg. Dazu müssen Führungskräfte im Arbeitsalltag präsent sein und dürfen sich nicht in ihren Büros verstecken. Dass Führungskräfte im agilen Management keinen Heldenstatus mehr haben müssen, ist als Erleichterung zu sehen. Vielmehr sollten sich auch Führungskräfte als Lernende verstehen, denen bei Ausnutzung ihrer kreativen Freiräume Fehler unterlaufen können, aus denen dann die entsprechenden Lehren für die Zukunft zu ziehen sind. (Möller und Giernalczyk 2022, S. 59)

6.4 Boni und Agilität

Wenn Agilität gefördert werden soll, müssten in der traditionellen Steuerungslogik diejenigen Fähigkeiten und Beiträge belohnt werden, die Veränderungs- und Anpassungsleistungen in Produkten, Prozessen oder Verhalten anzeigen. Man könnte also Agilität als belohnungsrelevantes Beurteilungskriterium behandeln, wobei dann aber zu klären wäre, mit welchen Indikatoren besondere Veränderungs- und Anpassungsleistungen gemessen werden sollen. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 320)

Ungeachtet aller Schwierigkeiten bei der Identifikation geeigneter Bemessungsgrundlagen werden **individuelle Boni** in agilen Arbeitskontexten schon allein deshalb als kontraproduktiv betrachtet, weil sie in Widerspruch zur Fokussierung auf Teamziele bzw. Teamergebnisse stehen. Folglich wird auf individuelle Boni entweder zur Gänze verzichtet oder aber diese werden ausschließlich an den Erfolg des gesamten Unternehmens oder Geschäftsfelds gebunden (vgl. dazu das Fallbeispiel von Schirmer, 2020).

Alternativ wird mitunter eine **Incentivierung auf Teamebene** vorgeschlagen. Die Herausforderung liegt dann allerdings im Modus der Aufteilung von Belohnungen. Wenn das Gleichheitsprinzip gewählt wird, muss man das Risiko von Motivationsverlusten der besonders beitragsstarken Mitglieder in Kauf nehmen. Alternativ können im Team Wahlentscheidungen darüber stattfinden, welche Mitglieder besonders zum Teamerfolg beigetragen haben und wie sich dies in der Zuteilung

der Belohnung ausdrücken soll. Dies ist allerdings ein heikler Entscheidungsprozess, der hohe Feedback- und Konfliktfähigkeit sowie eine professionelle Begleitung von Teams in dieser Aufgabe voraussetzt. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 322)

Wie bereits in Abschnitt 3.2 „Objectives Key Results“ dargelegt besteht bei einer monetären Incentivierung besonderer Leistungen darüber hinaus stets die Gefahr, dass extrinsische Anreize eine vorhandene intrinsische Motivation beschädigen (sog. **Crowding Out-Effekt**) und dass risikoaverse Mitarbeiter bzw. Teams ihren Informationsvorsprung dazu benützen, um nur solche Ziele zu vereinbaren, die sie auch ohne größere Anstrengungen erreichen können.

An die Stelle monetärer Boni können in agilen Organisationen z.B. folgende **alternative Belohnungsformen** treten: (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 320)

- In der ausgeprägten Lernkultur agiler Arbeitskontexte sind vor allem **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** wertvoll, wie z.B. die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen und Veranstaltungen, die Mitarbeit an interessanten Projekten, der Erhalt von Zeitressourcen für eigene Projekte etc.
- Auch die Sichtbarmachung und **Anerkennung besonderer Leistungen** sind wichtige und wirksame Formen der Belohnung. Diesbezüglich ist etwa an die Präsentation von Ergebnissen vor einer internen Öffentlichkeit oder das Verteilen von Komplimenten auf internen Plattformen zu denken.
- Da für die Mehrheit der Generation Y ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit besonders wichtig ist, sind auch Belohnungen in Form von **Zeitgutschriften oder zusätzlichen Urlaubstagen** denkbar.
- etc.

6.5 Agile Führungskräfteentwicklung

Da es – entgegen den Postulaten der eigenschaftsorientierten Führungstheorien – die „geborene“ Führungskraft nicht gibt, (Hungenberg und Wulf 2015, S. 310) stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft im Laufe der Zeit ihre **Führungsperformance** verbessern kann.

Die Wissenschaft versucht seit Generationen hinter das Geheimnis erfolgreicher Führungspersönlichkeiten zu gelangen, um davon möglichst allgemeingültige Regeln abzuleiten oder die Suche und Auswahl des potenziellen Führungsnachwuchses zu optimieren. Und so mangelt es weder an Theorien noch an populärwissenschaftlichen Ratgebern zum Thema Führung. Während sich wissenschaftliche Theorien aufgrund ihres Modellcharakters zwangsläufig jeweils nur auf einzelne Aspekte von Führung fokussieren und andere – ebenfalls relevante – Aspekte ausblenden, postuliert die einschlägige Ratgeberliteratur mitunter, man müsse bloß kochrezeptartig ganz bestimmte Verhaltensweisen, Methoden oder

Instrumente anwenden, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. (Hungenberg und Wulf 2015, S. 329)

Tatsächlich ist Führung in der Praxis jedoch viel zu komplex, als dass durch Konzentration auf einzelne Aspekte oder durch einfache Anwendung bestimmter Praktiken oder Instrumente stets das gewünschte Ergebnis erzielt werden könnte. Diese Komplexität resultiert einerseits daraus, dass Führung stets an den jeweils vorherrschenden äußeren Rahmenbedingungen (z.B. Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Unternehmenskultur, Ertragslage etc.) auszurichten ist. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass es sich sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Geführten um Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Kompetenzen, Präferenzen und Erfahrungshintergründen handelt. Daraus folgt, dass ein bestimmtes Führungsverhalten oder ein bestimmtes Führungstool zwar bei einigen Mitarbeitern bzw. in einem bestimmten Kontext durchaus die angestrebte Wirkung erzielen kann. Für andere Mitarbeiter oder in einem anderen Kontext können dieselben Verhaltensweisen und Tools jedoch womöglich weit weniger gut geeignet sein. (Wala und Felleitner-Goll 2024, S. 156)

Umgekehrt gilt wohl aber auch in punkto Führung: „*Viele Wege führen nach Rom.*“ Demzufolge kann ein- und dieselbe Führungskraft in ein- und demselben Kontext durchaus mit verschiedenen Führungspraktiken und -instrumenten gleichermaßen erfolgreich sein. (Wala und Felleitner-Goll 2024, S. 156)

In Anbetracht der skizzierten Gemengelage bietet sich ein pragmatisches und an agilen Frameworks wie Objectives Key Results (OKR), Design Thinking oder Scrum angelehntes experimentelles Vorgehen an, welches im Sinne von Life Long Learning und Learning by Doing auf eine kontinuierliche und weitestgehend selbstgesteuerte Verbesserung des eigenen Führungserfolgs abzielt. (Meissner et al. 2023, 78 ff.) Eine solchermaßen **agile Führungskräfteentwicklung** umfasst die nachfolgenden Schritte: (Wala und Felleitner-Goll 2024, 156 f.)

- **Ideenfindung:** In einem ersten Schritt entwickelt die Führungskraft durch Lektüre von Fachpublikationen, Gespräche mit Kollegen oder Absolvierung von Seminaren konkrete Ideen zur Weiterentwicklung ihrer Führungsqualitäten. Bei diesen Ideen kann es sich um neue Praktiken oder Instrumente wie z.B. das Abhalten von Mitarbeitergesprächen, die verstärkte Delegation von Entscheidungsbefugnissen, ein neues Kennzahlenset zur Performance-Messung, das Aufstellen von Regeln und Normen für den Arbeitsalltag (z.B. Homeoffice-Regelung etc.), die Adaptierung der bestehenden Anreizsysteme u.v.m. handeln.
- **Bewertung und Priorisierung:** In Schritt zwei sammelt, bewertet und priorisiert die Führungskraft die entwickelten Ideen in einem persönlichen **Leadership-Backlog**.
- **Planung und Umsetzung:** Im dritten Schritt setzt die Führungskraft ein bis zwei der am höchsten priorisierten Ideen innerhalb der nächsten (Sprint-

)Periode konsequent in die Praxis um. Je nach Umfang bzw. Komplexität des „Führungsexperiments“ kann es sich bei der Periode um einen Monat, ein Quartal oder ein Halbjahr handeln. Jedenfalls sollten die mit den getesteten Praktiken bzw. Instrumenten angestrebten Zielsetzungen schriftlich und möglichst detailliert festgehalten werden, um die am Ende der Periode erfolgende Einschätzung des Zielerreichungsgrads (siehe den nachfolgenden Aufzählungspunkt) zu erleichtern.

- **Reflexion und Evaluation:** Im vierten Schritt evaluiert die Führungskraft am Ende der Periode den Erfolg der umgesetzten Ideen. Welche Praktiken und Instrumente haben sich bewährt und welche nicht? Um zu einer möglichst objektiven Einschätzung zu gelangen, sollte die Führungskraft ihre Ansichten gemeinsam mit einem erfahrenen Coach oder im Führungskräftekreis kritisch reflektieren. Freilich sollte die Führungskraft auch entsprechende Rückmeldungen der Geführten einholen und ebenfalls berücksichtigen.
- **Entscheidung:** In Schritt fünf entscheidet die Führungskraft auf Grundlage der in Schritt vier generierten Evaluierungsergebnisse schließlich, ob die getesteten Praktiken und Instrumente zukünftig beibehalten werden sollen oder nicht. Ggf. kann deren Anwendung auch auf einen bestimmten Kontext oder Adressatenkreis beschränkt werden.

Das Ende eines solchen Zyklus läutet sogleich den Beginn der nächsten Iteration ein. Dabei gilt stets das Motto: „*Der Weg ist das Ziel.*“

Idealerweise wird die hier skizzierte Form der Führungskräfteentwicklung von der HR-Abteilung des Unternehmens unterstützt, beispielsweise indem sie – etwa in einem Führungskräftenewsletter – regelmäßig innovative Führungsinstrumente vorstellt, indem sie Nachwuchsführungskräften erfahrene Coaches vermittelt oder indem sie zu gemeinsamen Reflexionsworkshops im Führungskräftekreis einlädt. (Wala und Felleitner-Goll 2024, S. 157)

Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, dass neu eingeführte Führungspraktiken und -instrumente in den ersten Wochen und Monaten nach ihrer Einführung häufig noch nicht „in Fleisch und Blut übergegangen“ sind, weshalb ihr fortgesetzter Einsatz mitunter viel Selbstdisziplin erfordert, um nicht Gefahr zu laufen, nach einiger Zeit wieder in alte Muster zu verfallen. (Wala und Felleitner-Goll 2024, S. 157)

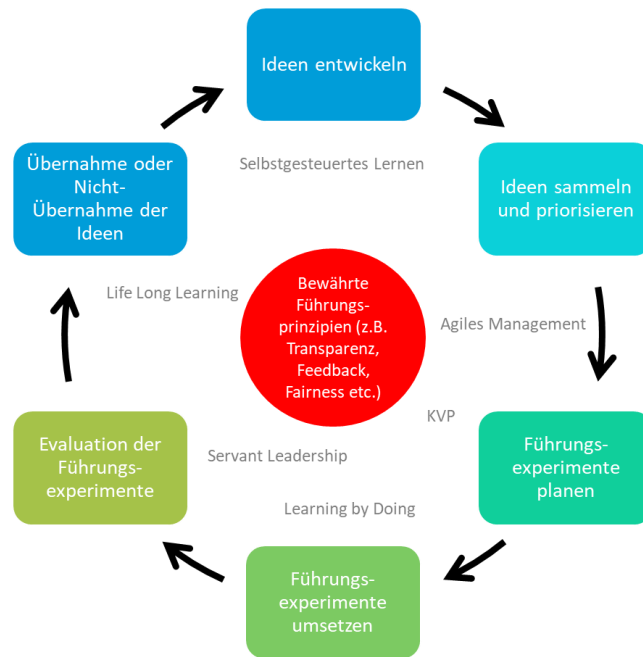


Abbildung 17: Agile Führungskräfteentwicklung

Bei aller Experimentierfreude muss es aber einen Kern an bewährten **Führungsgrundsätzen** (z.B. Transparenz, Feedback, Fairness etc.) geben, welcher nicht zur Disposition steht und dem praktizierten Führungsverhalten trotz regelmäßiger inkrementeller Adaptierungen Konsistenz und damit Überraschungsfreiheit bzw. psychologische Sicherheit aus Sicht der Geführten verleiht. (Erlinghagen 2022, 16 f.)

Zentrale Voraussetzungen für den Erfolg des hier skizzierten Vorgehens sind eine Offenheit der Führungskräfte für neue Ideen, deren Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion sowie der Wille, immer besser zu werden in dem, was man tut. Dem Vorliegen dieser Voraussetzungen sollte daher im Rahmen der **Führungskräfteauswahl** besondere Beachtung geschenkt werden. (Wala und Felleitner-Goll 2024, S. 158)

6.6 Kontrollfragen zu Abschnitt 6

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Über welche Eigenschaften und Kompetenzen sollten Führungskräfte in agilen Unternehmen verfügen?
2. Skizzieren Sie das Servant Leadership-Konzept!
3. Welche Arten von Boni bzw. Belohnungen sind mit agilen Arbeitsweisen vereinbar.
4. Wie können Führungskräfte in Anlehnung an agile Frameworks vorgehen, um ihre Führungskompetenzen kontinuierlich zu verbessern?

7 Agiles Lernen

7.1 Wissensmanagement

Um Trends zu erfassen, Bedürfnisse zu erkennen sowie Veränderungen früh kommen zu sehen, ist ein Zugriff auf Informationen aus den relevanten Umwelten nötig. Die Systematisierung der Informationssuche und -weiterverarbeitung ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen des **Wissensmanagements**. Das Teilen und Verarbeiten von Informationen und Wissen setzt Verknüpfungen zwischen Wissensträgern voraus, die durch analoge oder digitale Formate gefördert werden können. Die Schaffung von Gelegenheiten und Kanälen, in deren Rahmen soziales und informelles Lernen innerhalb der Organisation gestärkt wird, gewinnt somit an Bedeutung. Niedrigschwellige Formate wie **Brown-Bag-Meetings** zum Teilen von Best-Practice-Erfahrungen oder **Fuck-Up-Sessions** für Lektionen aus gescheiterten Projekten können in diesem Zusammenhang beispielhaft angeführt werden. Für einen kontinuierlichen digitalen Austausch von Wissen können beispielsweise Newsletter, Wikis und Kollaborationsplattformen (z.B. Microsoft Teams etc.) eingesetzt werden. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 319)

7.2 Kompetenzen für agiles Arbeiten

Der aktuelle **Wandel** in Wirtschaft und Gesellschaft führt zu Umwälzungen in einem bislang nicht gekannten Ausmaß. Strukturen, Prozesse, Aufgabenzuschnitte verändern sich grundlegend – und dies in nahezu allen Branchen und Geschäftsbereichen. Es wird erstmalig nicht darum gehen, ein altes System aufzugeben, um in ein effizienteres, jedoch ebenfalls Stabilität versprechendes System zu wechseln. Zukünftig ist von den Unternehmen und den Menschen eine neue Flexibilität gefordert, bei der es weniger um zeitlich-räumliche Verfügbarkeit geht, sondern vielmehr um ein Sich-Einlassen auf stetig wechselnde Anforderungen, Bedingungen und Situationen. Eine innovationsgetriebene Wirtschaft braucht neben der traditionellen Organisationsarchitektur agile Teams, denn in der digitalisierten Arbeitswelt wird der Mensch vor allem dort gebraucht, wo der Umgang mit unvorhergesehenen Situationen erforderlich ist. (Korge et al. 2021, S. 3)

Die Aufgaben vieler Menschen werden damit zunehmend von Vielfalt, Komplexität und Eigenverantwortung geprägt sein. Kollaboration und fachübergreifender Austausch bekommen eine größere Bedeutung, Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen werden vielfältiger (Korge et al. 2021, S. 4) und unterliegen zugleich dem stetigen technischen Fortschritt. (Korge et al. 2021, S. 4)

Dementsprechend darf ein Unternehmen zum Beispiel bei der **Personalrekrutierung** nicht mehr nur auf das Fachwissen der Kandidaten schauen. Neue Mitarbeiter müssen auch dafür brennen, in einem agilen Team zu arbeiten, dessen Erfolg v.a. auf Zusammenarbeit beruht. (Rigby et al. 2019, S. 40) Auch im Rahmen der **Personalentwicklung** wird man sich künftig verstärkt darauf zu konzentrieren haben, proaktiv all jene Kompetenzen zu fördern und zu entwickeln, die mit Agilität

in Verbindung stehen. Es gibt plausible Hinweise darauf, dass ein Cluster aus **Selbstführungskompetenzen** (u.a. Selbstkenntnis, Selbstmotivation, Disziplin) und **sozialen Fähigkeiten** (u.a. Empathie, Teamfähigkeit, Kommunikation, Verhandlungsführung, Konfliktlösung) eine zentrale Rolle für Agilität spielen. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 318) Die Mitarbeiter müssen weiters über eine **hohe Veränderungsbereitschaft** verfügen und mit **unsicheren Erwartungen** umgehen können. Wichtig ist zudem aufgrund der flachen Hierarchie, dass für die Mitarbeiter Karriere primär persönliche Entwicklung und (Mit-)Verantwortung für bedeutsame Aufgaben bzw. Projekte bedeutet und sich nicht bloß an Leitungsspannen oder Titeln festmacht. (Bergen 2015, S. 150–151; Rigby et al. 2019, 40 ff.)

Es bedarf freilich auch Training und Beratung für die Kompetenzentwicklung in **agilen Arbeitsmethoden** wie Design Thinking, Kanban, Scrum und Variationen davon. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 318)

Beim Lernen im Betrieb wird die Individualisierung der Lernangebote zukünftig eine noch hohe Bedeutung erhalten. Lerninhalte müssen jederzeit abrufbar und möglichst exakt auf Qualifizierungsbedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sein. Diesbezüglich erscheint der flankierende Einsatz **digitaler Lernplattformen** mit einem breit gefächerten und kontinuierlich aktualisierten Online-Kursangebot – welches von der HR kuratiert wird (z.B. Empfehlung von Kursen, Erstellung von Lernpfaden, Learning Analytics etc.) und bei Bedarf um unternehmensspezifische Inhalte ergänzt werden kann – geeignet, um individuelle Wissens- bzw. Kompetenzlücken zeit- und ortsunabhängig zu schließen. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 321)

Demgegenüber treten **klassische (Präsenz-)Schulungen** gegenüber digitalen Formaten sowie einer kontinuierlichen Entwicklungsbegleitung von Teams und Individuen tendenziell in den Hintergrund. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 318) Denn sie passen nicht genau genug zu den individuellen Lernbedürfnissen der Mitarbeiter und sind außerdem zu träge, um mit der gesteigerten Veränderungsdynamik in den Unternehmen Schritt zu halten. Sie können zudem kaum in die unternehmerischen Arbeitsprozesse eingebettet werden und bieten insofern keine Möglichkeiten zur unmittelbaren Anwendung des Gelernten, was jedoch für die Minimierung von Transferverlusten essenziell wäre. (Korge et al. 2021, S. 5)

Vor allem wenn man den Teil der Agilität fördern möchte, der im Beobachten und Verstehen des gesamten Unternehmens mitsamt seinem Mikro- und Makroumfeld liegt, sind solche Programme wertvoll, die talentierte Mitarbeiter in einen Ausschnitt der Realität abseits des gewohnten Umfelds schicken, etwa in Form einer **Projektmitarbeit oder -leitung**, einer Entsendung in **Expertennetzwerke** oder im Rahmen eines befristeten **Auslandsengagements**. Es geht somit um die Förderung der Neugier, die Menschen dazu treibt, stets weiter zu explorieren, um die Welt um sie herum zu verstehen. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 319) Das im nächsten Abschnitt beschriebene agile Sprintlernen verfolgt eine ähnliche Zielsetzung.

7.3 Agiles Sprintlernen

Agiles Lernen ist ein Ansatz, Lernen neu zu denken. Es leitet sich vom agilen Arbeiten ab und zielt auf die lebenslange, schnelle Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Mensch und Organisation. Dabei weist es einige Parallelen zum informellen Lernen auf, welches auch das Ausprobieren von Problemlösungsstrategien, den Austausch mit anderen Personen und die Reflexion der eigenen Arbeitsleistung umfasst, geht aber durch die konsequente Anwendung agiler Werte und Methoden noch weiter. (Graf et al. 2021, S. 30)

Das **agile Sprintlernen** als konkrete Ausprägungsform des agilen Lernens wurde entwickelt, um betriebliches Lernen flexibler, attraktiver und erfolgreicher zu gestalten. (Jungclaus et al. 2019, S. 218) Es handelt sich um ein didaktisches Rahmenkonzept, welches sich verschiedener methodischer Elemente der agilen Projektmanagementmethode **Scrum** bedient und bedarfsorientiert auf konkrete Lernthemen, Zielgruppen und Rahmenbedingungen angepasst werden kann. (Jungclaus et al. 2019, S. 218; Korge et al. 2018, S. 638; Korge et al. 2021, S. 5)

In einigen Punkten orientiert sich das Sprintlernen sehr eng an Scrum: So werden mehrere Lernabschnitte durchlaufen, jeweils beginnend mit einem Planungstreffen und endend mit einem Feedbackmeeting zum Ergebnis und zum Prozess. Zwischen diesen Meetings agiert das Team weitgehend selbstgesteuert, es wird jedoch von einem Coach begleitet. Was zu lernen ist, legt der Auftraggeber bzw. Kunde fest, wobei der Auftrag in Teilen durchaus verhandelbar ist. Der Fortschritt des Prozesses wird visualisiert. Von Scrum stärker abweichende Elemente betreffen zum Einen die tendenziell homogenere Teamzusammensetzung. Des Weiteren sind die Lernaufgaben in der Regel von allen Lernenden eigenständig zu bearbeiten, nicht arbeitsteilig. Schließlich findet das Lernen typischerweise parallel zur Arbeit statt, nicht in Vollzeit. (Korge et al. 2018, S. 638)

Den Kern des Sprintlernens bildet ein reales **Lernprojekt**, dessen Aufgaben konsequent aus dem identifizierten Lernbedarf abgeleitet werden. Alle Aufgaben haben einen klaren Bezug zur Arbeit und enthalten eine konkrete Fragestellung, Akzeptanzkriterien zur Selbstkontrolle und späteren Ergebnisabnahme sowie Hinweise zu Lernquellen. (Korge et al. 2018, S. 638; Korge et al. 2021, S. 6)

Trotz des gemeinsamen Lernthemas können sich die **Lernteammitglieder** in ihrem Vorwissen durchaus teilweise unterscheiden. Erste Erfahrungen zeigen, dass eine gewisse Heterogenität sogar als bereichernd für den Lernprozess wahrgenommen wird. (Jungclaus et al. 2019, S. 219)

Agiles Sprintlernen zielt nicht auf die bloße Vermittlung elementarer Fachkenntnisse oder Fertigkeiten ab. Vielmehr geht es um die Aneignung **berufsrelevanter Kompetenzen** zur Deutung und kreativen Bewältigung komplexer Problemstellungen unter divergierenden Anforderungen. (Jungclaus et al. 2019, S. 222) Weiterhin wird der Aufbau von **Selbstlernkompetenz** zur eigenverantwortlichen und zielgerichteten Gestaltung des eigenen Lernens gefördert. (Korge et al. 2018, S. 638)

Geht es hingegen vor allem um das Aneignen von Grundlagenwissen oder um den Erwerb einfacher beruflicher Fertigkeiten zum planmäßigen Handeln in einem stabilen, definierten Umfeld, sind zweifellos traditionelle Lernsettings zielführender und zeitsparender. (Korge et al. 2021, S. 7)

Auf konzeptueller Ebene ist Sprintlernen durch das Zusammenspiel verschiedener Rollenträger sowie einen strukturierten Ablauf gekennzeichnet. (Jungclaus et al. 2019, S. 218) In der Regel werden vier **Rollen** unterschieden: das Lernteam, der Kunde, der Fachexperte und der Sprintbegleiter. Die Trennung der verschiedenen Rollen mit ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten schafft Aufgaben- und Rollenklarheit und dient dazu, dass sowohl die fachliche Verantwortung der Lerninhalte als auch die didaktisch-methodische Unterstützung des Lernprozesses explizit Berücksichtigung finden. (Jungclaus et al. 2019, S. 218; Korge et al. 2018, S. 639)

- Das **Lernteam** besteht aus Mitarbeitern, die ähnliche Lernbedarfe zu einem bestimmten Themenbereich haben. Sie eignen sich selbstgesteuert Kompetenzen an und unterstützen sich hierin gegenseitig. (Jungclaus et al. 2019, S. 218) Eine konkurrenzgetriebene Grundhaltung schadet dem Lernprozess und der Atmosphäre im Team. (Jungclaus 2021, S. 116)
- Im Sprintlernen hat der **Kunde** bzw. Auftraggeber (z.B. ein Abteilungsleiter etc.) das Hauptinteresse am Kompetenzaufbau der Mitarbeiter zum jeweiligen Lernthema. Er legt den Kompetenzbedarf eindeutig fest, beauftragt das Lernen und gibt dabei auch Zielniveaus vor, was Klarheit schafft. Zudem stellt er die für den Lernerfolg benötigten Ressourcen bereit. (Jungclaus et al. 2019, S. 219; Jungclaus 2021, S. 116)
- Der **Fachexperte** ist Wissensträger für das jeweilige Lernthema und trägt die fachlich-inhaltliche Verantwortung. Dabei kann die Funktion des Fachexperten durch mehrere Personen besetzt sein, vor allem dann, wenn sich Wissensträger aus mehreren Unternehmensbereichen (oder ggf. auch von extern) für ein Lernthema inhaltlich ergänzen. Die Auswahl des Fachexperten begründet sich aus dessen fachlicher Expertise heraus, nicht aus einer pädagogischen Befähigung. (Jungclaus et al. 2019, S. 219; Jungclaus 2021, S. 116) Eine seiner Kernaufgaben ist die inhaltliche Definition von Unterthemen und Lernaufgaben. Das bedeutet, dass der Fachexperte den übergeordneten Lernauftrag (z.B. Arbeit mit der neuen ERP-Software etc.) in mehrere zusammenhängende Unterthemen zerlegt und zu jedem Unterthema anwendungsbezogene Lernaufgaben formuliert, die das Lernteam im Sprintlernen durchläuft. Zu jeder dieser Lernaufgaben wiederum definiert der Fachexperte außerdem messbare Kriterien, welche die Erfüllung des Teilziels kennzeichnen. Für die selbstgestaltete Lernzeit stellt der Fachexperte Lernressourcen zur Verfügung und fungiert als Ansprechperson für inhaltliche Fragen. Keinesfalls sollte der Fachexperte die Selbststeuerung des Teams vereiteln, indem er ungefragt doziert oder konkrete Lernstrategien vorgibt. Nach jedem Lernsprint beurteilt der Fachexperte, ob die erreichten Ergebnisse den zuvor definierten Akzeptanzkriterien entsprechen und legt ggf. fest,

welche Teilaufgaben das Lernteam im folgenden Sprint noch einmal bearbeiten sollte. (Jungclaus et al. 2019, S. 219; Jungclaus 2021, S. 116)

- Der **Sprintbegleiter** (methodischer Begleiter) ist kein Fachmann für das Lernthema, sondern hat vielmehr eine didaktisch-methodische Funktion. In der Vorbereitungsphase unterstützt er den Fachexperten in der Identifikation und der didaktischen Aufbereitung geeigneter Lernthemen. In der Durchführungsphase unterstützt er das Lernteam in seiner Selbststeuerung – ähnlich einem Coach, der Hilfe zur Selbsthilfe bietet. Beispielsweise moderiert er die regelmäßigen Planungs- und Reflexionstreffen des Lernteams und sorgt für die Einhaltung der zu Beginn des Lernprojekts vereinbarten Spielregeln. (Jungclaus et al. 2019, S. 220) Der Sprintbegleiter sollte außerdem sicherstellen, dass alle Funktionsträger (Auftraggeber, fachlicher Begleiter und Teammitglieder) ihre Rolle und die damit verbundenen Aufgaben konzeptgetreu umsetzen. (Jungclaus 2021, S. 115) *„Wichtig ist ... die grundsätzliche Erreichbarkeit – auch während der Lernetappen. Das Lernteam sollte bei Schwierigkeiten im Lernprozess oder anderen Unsicherheiten auf den methodischen Begleiter zugehen können.“* (Jungclaus 2021, S. 115)

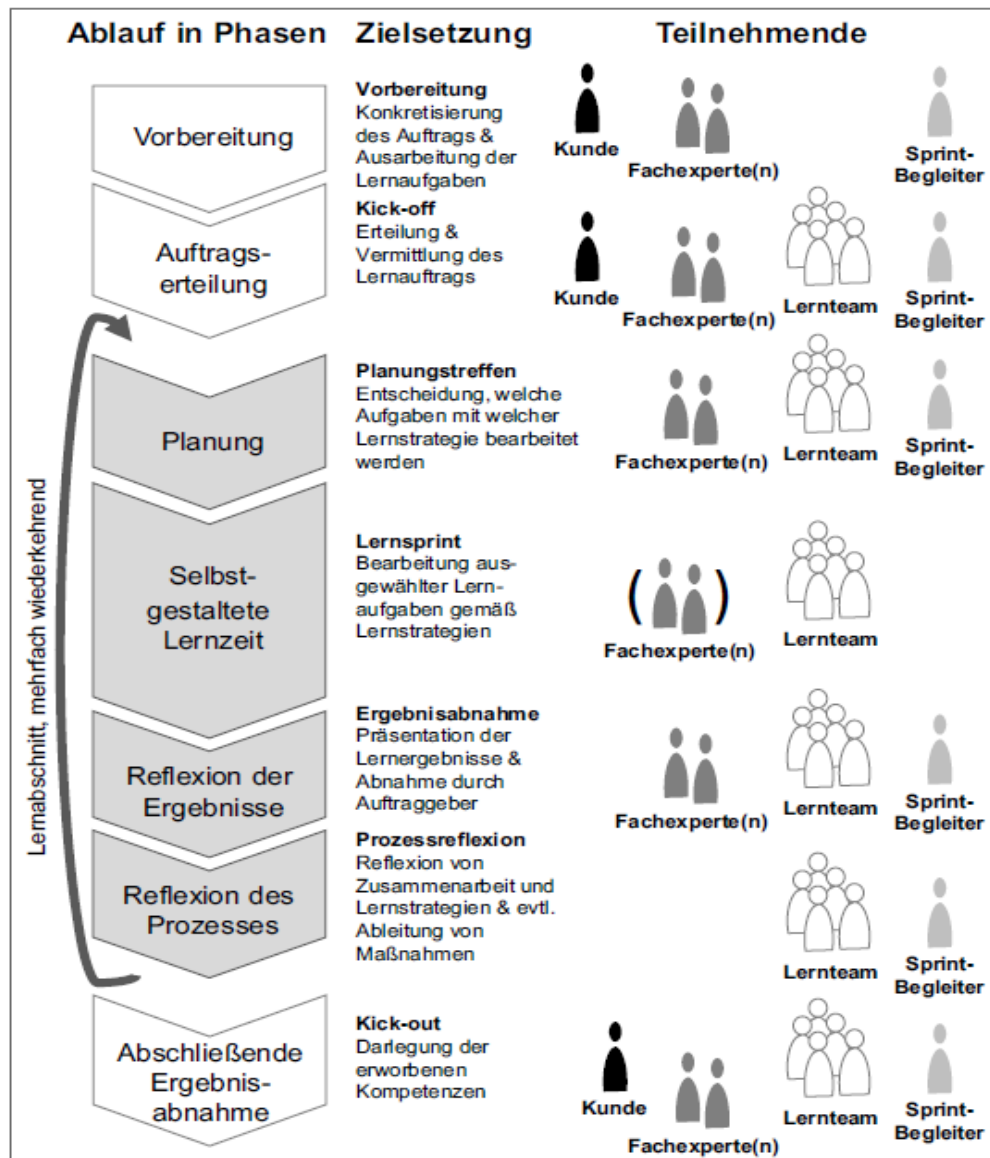


Abbildung 18: Agiles Sprintlernen (Korge et al. 2018, S. 639)

Der **Ablauf** des Agilen Sprintlernens lässt sich in mehrere Phasen gliedern (Korge et al. 2018, S. 639):

- Die **Vorbereitungsphase** beinhaltet zunächst die Prüfung des Lernthemas, des Lernteams und der Rahmenbedingungen auf Eignung für das Sprintlernen. Weitere Bestandteile der Vorbereitungsphase sind die Unterteilung des Lernthemas in mehrere Unterthemen und die Ausformulierung der Lernaufgaben durch den Fachexperten. Besonders bei diesem Schritt ist die didaktisch-methodische Unterstützung des Sprintbegleiters wichtig. (Jungclaus et al. 2019, S. 223; Jungclaus 2021, 112 f.)

- Im Rahmen der **Auftragserteilung** erteilt der Kunde offiziell den Lernauftrag. Gemeinsam mit den Fachexperten vermittelt er dem Lernteam eingangs den Sinn und die Bedeutung des Lernthemas und erläutert die Lernaufgaben.
- Nachdem der Auftrag erteilt ist, folgt die iterativ ablaufende **Durchführungsphase**, d.h. das Lernen erfolgt in Abschnitten mit einer immer wiederkehrenden Struktur, wobei der Prozess von Abschnitt zu Abschnitt systematisch optimiert wird und auch die Lernaufgaben ggf. eine Anpassung erfahren. Die von Sprintbegleiter und Fachexperten zuvor erarbeitete Aufgliederung des Lernthemas erlaubt es, dass handhabbare Portionen abgearbeitet werden. Jeder Abschnitt beginnt mit einem Planungstreffen, in dem das Lernteam mit Unterstützung des Sprintbegleiters plant, welche Lernaufgaben mit welcher Lernstrategie (z.B. Festlegung von Lernquellen, Lernzeiten, Lernformen etc.) während der selbstgestalteten Lernzeit bearbeitet werden. Nach dem Planungstreffen folgt die selbstgestaltete Lernzeit, die den Kompetenzaufbau der Lernenden im Hinblick auf das Lernthema beinhaltet. In dieser Phase trifft sich das Lernteam regelmäßig, um sich gegenseitig über Lernstrategien und Lernfortschritt auszutauschen. Das Lernen ist räumlich, zeitlich und inhaltlich eng mit der eigenen Arbeit verzahnt, nimmt aber in der Regel eine gegenüber dem Arbeiten deutlich geringere Zeit ein. So kann ein Lernabschnitt beispielsweise drei Wochen dauern und vier Stunden Lernzeit beinhalten, die sich die Lernenden selbst einplanen. Obwohl die Ziele in den meisten Fällen vordefiniert sind, herrscht dennoch ein hoher Grad an Autonomie in Bezug auf die Art und Weise der Erreichung der Lernergebnisse. (Jungclaus et al. 2019, 223 f.; Korge et al. 2018, S. 639; Jungclaus 2021, S. 114)
- In der **Ergebnisabnahme** präsentieren die Lernenden ihre Sprintergebnisse und legen dar, weshalb sie die Aufgaben im Sinne der Akzeptanzkriterien als erfüllt ansehen. Werden Aufgaben vom Fachexperten nicht abgenommen, begründet dieser während des Treffens auf inhaltlicher Ebene, welche der Akzeptanzkriterien das Lernteam nicht (vollständig) erfüllt hat. Diese Aufgaben werden im nächsten Lernsprint erneut bearbeitet und in der folgenden Ergebnisabnahme erneut vorgestellt. (Jungclaus et al. 2019, 223 f.)

- Die gemeinsame **Prozessreflexion** beschließt jeden Lernabschnitt. Neben allgemeinen positiven und zu optimierenden Aspekten reflektiert das Lern-team die Zusammenarbeit sowie die gewählten Lernstrategien und deren Umsetzung. Hieraus werden im Zuge des Planungstreffens entsprechende Verbesserungsmaßnahmen für den nächsten Lernsprint abgeleitet. Dies steigert zugleich die Selbstlernkompetenzen der Lernenden. (Jungclaus et al. 2019, 223 f.)

Beim agilen Lernen werden die aus aktuellen betrieblichen Qualifikationserfordernissen abgeleiteten Lernziele in handhabbare Lernaufgaben heruntergebrochen. Diese Lernaufgaben werden von den Mitgliedern des Lernteams sodann in mehreren aufeinanderfolgenden Sprints weitestgehend selbst-gesteuert bearbeitet. Neben regelmäßigen Meetings (Dailys oder Weeklys) zum Status der Bearbeitung sind v.a. die am Ende eines jeden Springs stattfindende Ergebnisabnahme so-wie die ebenfalls am Sprintende durchgeführte Reflexion und ggf. Nachbesserung des Lernprozesses wichtige Elemente.
(Graf et al. 2021, S. 30)

- Jedes agile Lernen sollte nach Ende der Durchführung systematisch **nach-bereitet** und dabei v.a. hinsichtlich seiner qualitativen Umsetzung kritisch reflektiert werden: War die Lernorganisation mit Blick auf Etappenlänge, Durchführungsform und eingesetzte Tools stimmig? Eignete sich das Thema wirklich für agiles Lernen? Brachten die Rollenträger alle notwendigen Voraussetzungen mit? Wie zufrieden waren die Teilnehmer mit der Durchführung? Neben diesen Fragen ist außerdem zu prüfen, ob die Formulierungen der Lernaufgaben für zukünftige Lernprojekte nachzuschärfen sind oder ob die Lernunterlagen um neue Inhalte ergänzt werden sollten. In einer ca. sechs Monate nach Ende des Lernprojekts durchzuführenden Evaluierung wird ermittelt, ob der mit der Erreichung aller relevanten Lernziele durch die Teilnehmer angestrebte Kompetenzzuwachs zwischenzeitlich auch erfolgreich im Arbeitsalltag zur Anwendung gelangen konnte. (Jungclaus 2021, S. 115)

Insgesamt zeigt sich, dass das Agile Sprintlernen als didaktisches Rahmenkonzept in der Praxis gewinnbringend eingesetzt werden kann, wobei v.a. die Auswahl passender Lernthemen, eine angemessene Vorbereitung sowie gut qualifizierte Sprintbegleiter als erfolgskritisch einzustufen sind. (Jungclaus et al. 2019, S. 224; Jungclaus 2021, S. 112)

7.4 Kontrollfragen zu Abschnitt 7

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Diskutieren Sie die mit der digitalen und agilen Transformation von Unternehmen einhergehenden Veränderungen in der Personalentwicklung.
2. Skizzieren Sie das Konzept des agilen Sprintlernens.

8 Agile Office

Agiles Arbeiten, wie es etwa im Rahmen der Software- oder Produktentwicklung nach dem Scrum-Framework erfolgt, erfordert den persönlichen Austausch der Teammitglieder und bedingt somit eine gewisse räumliche Nähe der Arbeitsplätze. Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die mehr als zwanzig Meter laufen müssen, um jemanden zu treffen, bereits tendenziell zur E-Mail greifen. Allerdings ist nicht nur der persönliche Austausch mit Kollegen, die an der gleichen Aufgabenstellung oder an demselben Projekt arbeiten, relevant. Vielmehr kann auch das spontane Zusammentreffen von Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen eine Quelle kreativer Problemlösungen oder gar innovativer Geschäftsideen sein. (Klaffke 2018, S. 133)

Gerade das hierzulande noch stark verbreitete **Zellenbüro** – geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines langen Mittelflurs – entspricht rein strukturell nicht den Anforderungen agilen Arbeitens im Digitalzeitalter. Einschlägige Studien belegen, dass die meisten Bürowelten gegenwärtig keine optimalen Voraussetzungen für Kommunikation, Kollaboration, Wissenstransfer und Kreativprozesse bieten. (Klaffke 2018, S. 131)

Ansätze zur Neugestaltung von Büros konzentrieren sich allerdings vielerorts auf die Steigerung der Effizienz von Gebäude und Flächen. So sollen der Flächenbedarf durch Desk Sharing verringert, die Betriebskosten durch Energieeffizienz und Wartungsarmut der Infrastruktur gesenkt und die Umbaukosten beispielsweise durch flexible Raum- und Wandsysteme reduziert werden. Tatsächlich reicht es aber nicht aus, Flächenoptimierung allein unter kurzfristigen Effizienz- und Kostengesichtspunkten zu betreiben. Viele zukunftsorientierte Bürokonzepte stammen von Technologieunternehmen, deren Erfolg vor allem auf der Produktivität kreativer Wissensarbeiter beruht. Dort ist die Gestaltung zukunftsweisender Arbeitsszenarien daher keine alleinige Aufgabe des Facility Managements, sondern vielmehr ein zentrales Instrument zur optimalen Strukturierung von Arbeitsabläufen. (Klaffke 2018, S. 131–132)

Moderne Bürowelten müssen auf die neue Aktivitätsvielfalt sowie die technologischen Veränderungen flexibel reagieren können, indem multifunktionale Arbeitsplätze eingerichtet und die technischen Voraussetzungen zur multiplen Vernetzung der Beschäftigten geschaffen werden. (Klaffke 2018, S. 133) Grundlegendes Gestaltungsmerkmal moderner Bürolandschaften ist regelmäßig eine offene und tageslichtdurchflutete Raumfläche (sog. **Open-Space-Büro**), die in flexibel nutzbare **Zonen** unterteilt ist, welche vielfältige Arbeitsszenarien unterstützen. Mitarbeiter können dann in Abhängigkeit der zu erledigenden Arbeit die jeweils passende Zone wählen: für Routinetätigkeiten den Platz in der Homepage, für konzentriertes Arbeiten den Platz im störungsfreien Thinktank, für kreative Teamarbeit den Innovation-Space und für den informellen Austausch die Lounge. Freie Arbeitsstationen können entweder per Sichtkontrolle („by walking around“) oder über eine App identifiziert werden. Sichtkontrolle setzt eine Einsicht in die

betreffenden Räume (beispielsweise durch Glasanteile) voraus. Platzbuchungen erfolgen entweder durch die Mitarbeiter selbst mittels App oder über eine Person am Empfang. (Wala 2018a, S. 307) Ergänzend können Mitarbeiter an einigen Tagen auch im **Home-Office** arbeiten, sofern sie auch von zu Hause aus ihre Arbeit adäquat erledigen können und dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (sog. **Work-Life-Balance**) und/oder eine deutliche Reduktion unproduktiver Pendelzeiten erreichen können. (Zirkler und Werkmann-Karcher 2023, S. 323)



Abbildung 19: Innovative Bürolandschaften

Damit zeitlich und räumlich flexible Arbeitsmodelle jedoch nicht dazu führen, dass Mitarbeitende sich genötigt fühlen, rund um die Uhr zu arbeiten, ist es zentral, dass Führungskräfte ihre Erwartungen in Bezug auf die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden klar kommunizieren und diese auch selbst vorleben, etwa indem sie ihre Angestellten nach bestimmten Uhrzeiten oder am Wochenende nicht (mehr) mobil kontaktieren. (Schwarzmüller et al. 2017, S. 624)

Schließlich bieten innovative Bürodesigns die Chance, die Attraktivität als Arbeitgeber (sog. **Employer Branding**) im War for Talents zu verbessern sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter jenseits ergonomischer Fragen zu steigern. Reagiert wird hierauf bereits mancherorts, indem Unternehmen beim Raumdesign eine visuelle und physische Verbindung zur Natur schaffen und Büros nach den Grundsätzen der Biophilie gestalten. Ergänzend werden mitunter Feel Good Areas eingerichtet, wie etwa Yoga- oder Massageräume. Nicht zuletzt zeigt sich unter dem Schlagwort „**Active Office**“ bei innovativen Bürokonzepten der Trend, Mikro-Fitnesselemente in den Büroalltag zu integrieren. Denn bekanntlich setzt ein gesunder Geist einen gesunden bzw. fitten Körper voraus. Dann hängen beispielsweise in manchen Gängen Boxsäcke, in die beim Vorbeigehen einige Male hineingeschlagen werden

kann, oder es finden sich Tische mit integrierten Expandern, die bei Besprechungen im Stehen ein leichtes Aktivieren der Beinmuskulatur erlauben. (Klaffke 2018, S. 134–135; Wala 2018a, S. 309)



Abbildung 20: Active Office

Um darüber hinaus auch innovative Impulse von Start-Ups zu erhalten, bieten Unternehmen den Gründerteams im Rahmen von Inkubatoren- oder Acceleratoren-Programmen neben einem Zugriff auf Know-how und Netzwerke u.a. auch Büroflächen auf ihrem Campus an. Ergänzend oder alternativ mieten Unternehmen für ihre eigenen Entwicklungsteams Arbeitsplätze in externen **Co-Working Spaces** an. (Klaffke 2018, S. 134)

Um agiles Handeln durch das Bürokonzept zu fördern, reicht es freilich nicht aus, Flächen zu öffnen, neue Möbel anzuschaffen oder Tischkicker und leistungsfähige Espressomaschinen aufzustellen. Vielmehr müssen Raumkonzept, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Führung und Teamarbeit optimal aufeinander abgestimmt werden, und zwar in Abhängigkeit von den jeweiligen Tätigkeiten. Denn schließlich stellen standardisierte Abläufe etwa im Call Center oder in der Buchhaltung andere Anforderungen an die Bürogestaltung als wissensintensive Beratungs- und Entwicklungstätigkeiten. (Klaffke 2018, S. 135)

Damit die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz tatsächlich frei wählen können, müssen freilich vorab die entsprechenden **technologischen Voraussetzungen** geschaffen werden. Dazu zählen etwa ein leistungsfähiges WLAN-Netzwerk, die Ausstattung der Beschäftigten mit Laptops und Mobiltelefonen sowie die weitestgehende Umsetzung des papierlosen Büros. Auch die Nutzung von Cloud-basierten

Diensten im Einklang mit Datenschutzbestimmungen und betrieblichen Anforderungen an die Datensicherheit ist essenziell, um einen ortsungebundenen Zugang zu Dokumenten und Daten zu gewährleisten. (Klaffke 2018, S. 136)

Weiters implizieren die mit der flexiblen Büro-Philosophie verbundenen Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitserledigung eine veränderte Form der **Mitarbeiterführung**. Unerlässlich ist es, Raum für Selbstorganisation zu geben und auf Ergebnis- anstelle von Präsenzorientierung zu setzen. Damit verbunden ist eine zeitgemäße Interpretation der Rolle einer Führungskraft, die nicht anweisen und kontrollieren sollte, sondern als Gestalter und Berater Rahmenbedingungen zu schaffen hat, die es den Beschäftigten erlauben, optimale Leistungen zu erbringen. (Klaffke 2018, S. 136) Schließlich müssen Führungskräfte in Bezug auf das Arbeiten in offenen und flexiblen Bürokonfigurationen mit gutem Beispiel vorangehen. Denn es ist nur schwer vermittelbar, dass die Beschäftigten im Zuge der Büromodernisierung zukünftig im Open Space arbeiten sollen, aber auf der Geschäftsführungsetage alles beim Alten bleibt. (Klaffke 2018, S. 139)

Eine Umstellung der Bürolandschaft stellt freilich eine massive Veränderung im Arbeitsalltag dar, die einigen Führungskräften und Mitarbeitern schwerfallen wird. Beispielsweise empfinden es nicht wenige als Verlust von Privatsphäre und erreichtem Status, wenn sie ihr Einzelbüro aufgeben sollen. Andere empfinden das am Ende des Tages erforderliche Aufräumen des Arbeitsplatzes für dessen nächsten Nutzer (sog. **Clean-Desk-Policy**) als lästig oder sehen keinen Sinn darin, praxiserprobte Aktenstapel und eine nur für Außenstehende chaotisch wirkende Zettelwirtschaft gegen softwarebasierte Produktivitäts- und Kollaborationstools einzutauschen, nur damit Ablage und Kommunikation zukünftig weitestgehend papierlos erfolgen können. (Wala 2018a, S. 309)

Der Übergang von traditionellen Bürokonfigurationen zu zukunftsorientierten Bürolandschaften muss deshalb durch ein professionelles **Change Management** systematisch begleitet werden. Denn der Erfolg bei der Umgestaltung der Bürolandschaft hängt vor allem davon ab, wie gut es dem Management gelingt, Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte für die neuen Formen des Arbeitens zu begeistern und zu ertüchtigen. Zu den wesentlichen Bestandteilen einer Change-Architektur zählen neben einschlägigen Weiterbildungsmaßnahmen vor allem ein maßgeschneiderter Kommunikationsplan, welcher über verschiedene Kanäle (Workshops, Newsletter etc.) die qualitativen Verbesserungen (z.B. Anschaffung höhenverstellbarer Tische, Zurverfügungstellung von Deskbikes, Ausstattung der Mitarbeiter mit modernen Diensthändys und Laptops etc.) sowie die neuen Wahlmöglichkeiten bei der Büronutzung in den Vordergrund stellt. Weiters ist eine frühzeitige Einbindung nicht nur des Betriebsrats, sondern aller Mitarbeiter als „Co-Architekten“ der neuen Bürowelt unerlässlich. Diesbezüglich haben sich in der Praxis Ideenwettbewerbe für Namen von Besprechungsräumen oder Abstimmungen über einzelne Mobiliarelemente als sinnvolle Elemente der Veränderungsdramaturgie bewährt. Auch Exkursionen zu anderen Unternehmen oder die Einrichtung einer Musterfläche, in der die neue Arbeitswelt für die Mitarbeiter bereits vorab

erlebbar gemacht wird, unterstützt deren Mitnahme auf die Veränderungsreise (Klaffke 2018, S. 137; Wala 2018a, S. 310)

Schließlich sollte auch das Kollaborations- und Nutzerverhalten in der neuen Büro- und Arbeitswelt regelmäßig evaluiert werden. Innovative Instrumente zur Kommunikations- und Netzwerkanalyse bieten sich hierfür ebenso an wie die klassische Mitarbeiterbefragung. Die Erhebungsergebnisse sind kritisch zu reflektieren und bilden sodann die Basis, um die Büro-Konfiguration und/oder die Spielregeln für Führung und Teamarbeit in der neuen Arbeitswelt bei Bedarf nachzustimmen. (Klaffke 2018, S. 140)

Fallstudie

Wenn New Work zum Risikofaktor wird

Was bei der Einführung neuer Arbeitsmodelle alles schiefgehen kann – und wie es besser geht: Das zeigt unsere aktuelle Fallstudie am Beispiel eines Automobilzulieferers.

Von **Carsten C. Schermuly**

05.07.2023, 07:06 Uhr • aus **Harvard Business manager 7/2023**

Artikel zum Hören • 20 Min

Anhören



Zauberei: Die Einführung von New Work soll das Unternehmen Kaltenburg in die Zukunft führen und vor allem den wachstumssträchtigen IT-Bereich stärken. Foto: Christoph Kleinstück für Harvard Business manager

8.1 Kontrollfragen zu Abschnitt 8

Überprüfen Sie Ihren Lernfortschritt anhand der nachfolgenden Kontrollfragen:

1. Wie unterscheiden sich moderne Bürolandschaften von traditionellen Bürokonzepten?
2. Was können Unternehmen tun, um für mehr Bewegung am Arbeitsplatz zu sorgen?

9 Fazit

Das Agieren in einem dynamischen Wettbewerb erfordert vor allem eines: kontinuierliches Lernen und Innovieren. Die Lern- und damit Innovationsfähigkeit eines Unternehmens versetzt es nicht nur in die Lage, sich an marktliche Veränderungen kontinuierlich und flexibel anzupassen, sondern auch Neues zu gestalten. Das Konkurreren in einem dynamischen Wettbewerb macht es für Unternehmen erforderlich, ihre traditionellen Strukturen, Systeme und Führungskonzepte auf den Prüfstand zu stellen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Idee einer agilen Organisation sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis auf einen fruchtbaren Boden fällt. Allerdings bieten agile Methoden, Arbeitsweisen und Strukturen keine generelle Lösung für die erfolgreiche Bewältigung sämtlicher Herausforderungen einer VUCA-Welt. Denn es gibt durchaus Situationen, in denen traditionelle Systeme und Methoden einer agilen Arbeitsweise in punkto Effektivität und Effizienz vorzuziehen sind. Darüber hinaus müssen Unternehmen die propagierten agilen Lösungsansätze stets mehr oder weniger stark an ihre individuellen Rahmenbedingungen anpassen. Ob wir eine agile Zukunft vor uns haben oder ob Agilität sich als vergängliche Organisationsmode entpuppen wird, wird sich erst weisen. (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2021, S. 25)

10 Wissenskontrolle

Kontrollieren Sie Ihren Lernfortschritt durch Absolvierung des nachfolgenden **Multiple-Choice-Tests**.

Frage 1: Wie nennt man einen sehr einfachen ersten Prototypen?

- a) VPM
- b) MPV
- c) MVP
- d) PMV

Frage 2: Wie nennt man die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein.

- a) Endoskopie
- b) Theokratie
- c) Arthroskopie
- d) Ambidextrie

Frage 3: Wie nennt man ein von Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Volatilität geprägtes Unternehmensumfeld?

- a) VAKU-Welt
- b) KAVU-Welt
- c) KUVA-Welt
- d) VUKA-Welt

Frage 4: Wie heißt ein auf agilen Prinzipien beruhendes Performance Management System, bei dem sowohl vertikal als auch horizontal aufeinander abgestimmte Ziele samt Indikatoren zur Messung des Zielerreichungsgrades festgelegt und nachgehalten werden?

- a) ROK
- b) ORK
- c) OKR
- d) KRO

Frage 5: Wie nennt man eine agile Organisationskonzept, bei dem Hierarchien durch Kreise ersetzt werden und Entscheidungen nach dem Konsent-Prinzip getroffen werden?

- a) Xenokratie
- b) Holokratie
- c) Autokratie
- d) Multikratie

Frage 6: Für welche Art von Tätigkeiten sind agile Arbeitsformate geeignet?

- a) Automatisierte Tätigkeiten
- b) Komplizierte Routinetätigkeiten
- c) Komplexe und neuartige Tätigkeiten
- d) Einfache Tätigkeiten

Frage 7: Wer ist bei Scrum für das Backlog-Management verantwortlich?

- a) Auftraggeber
- b) Scrum-Master
- c) Product Owner
- d) Das gesamte Projektteam

Frage 8: Was ist kein zentrales Merkmal von agilen Arbeitsweisen?

- a) Kundenzentrierung
- b) Selbststeuerung
- c) Iterativ-inkrementelle Vorgehensweise
- d) Fremdkontrolle

Frage 9: Wie heißt ein von Osterwalder/Pigneur stammendes Modell zur Evaluation und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen?

- a) Business Model Navigator
- b) Business Model Constructor
- c) Business Model Canvas
- d) Business Model Designer

Frage 10: Welche Art von Führung entspricht am ehesten einem agilen Mindset?

- a) Servant Leadership
- b) Patriarchalischer Führungsstil
- c) Autoritärer Führungsstil
- d) Laissez Faire-Führung

Lösung:

Frage 1: c

Frage 2: d

Frage 3: d

Frage 4: b

Frage 5: b

Frage 6: c

Frage 7: c

Frage 8: d

Frage 9: c

Frage 10: a

11 Literaturverzeichnis

- Albers, Felicitas G. (2021): Agile Unternehmensführung und -organisation. In: *WISU* (6), S. 643–645.
- Alberti, Marco (2023): Wie die Einführung von OKRs gelingt. In: *Controlling & Management Review* (1), S. 28–34.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2021): Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2021): Agilität organisieren: Kontexte, Koordination und Konsequenzen. In: *Schmalenbach Impulse* 1 (1), S. 1–31.
- Artz, Martin; Döring, Hannes (2023): OKRs im deutschen Mittelstand. In: *Controlling & Management Review* (1), S. 18–27.
- Baumgärtel, Franziska: Agiles Prozessmanagement: Die Grundlagen. Hg. v. Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz. Online verfügbar unter <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/agiles-prozessmanagement-die-grundlagen/>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.
- Bergen, Katja von (2015): Agile Organisationsentwicklung. In: *Ideen- und Innovationsmanagement* (4), S. 148–151.
- Bock, Stefanie; Steinert, Farina (2022): Agilität und Arbeitsmethoden. In: Eva Bamberg, Antje Ducki und Monique Janneck (Hg.): *Digitale Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 49–58.
- Busch, Michael W.; Link, Karin (2022): Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität? In: *Austrian Management Review* 12, S. 130–140.
- Corsten, Martina; Corsten, Hans (2023): Koordination in Netzwerken. In: *WISU* (12), S. 1190–1195.
- Dömer, Minoo (2023): Agilität in Realität: Chancen und Herausforderungen in der digitalen Transformation. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 15 (4), S. 252–259. DOI: 10.1365/s35764-023-00489-9.
- Eickmann, Marion; Edelkraut, Frank (2015): Agiles Management — jetzt wird es ernst! In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 7 (1), S. 54–59. DOI: 10.1007/s35764-015-0503-3.
- Erlinghagen, Robert (2022): Agilität – Angepasste Individualität. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 29 (1), S. 5–19. DOI: 10.1007/s11613-021-00744-1.
- Gergs, Hans-Joachim; Schatilow, Lars C.; Thun, Marc Vincent (2018): Agiles Change Management – der Weg einer erfolgreichen Veränderung. In: Michael Lang und Stefan Scherber (Hg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, S. 81–97.

Glück, Markus (2022): Agile Führung. In: Markus Glück (Hg.): Agile Innovation. Mit neuem Schwung zum Erfolg. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg, S. 183–195.

Graef, Michael; O'Mahony, Niamh (2019): Design Thinking. In: *WISU* (10), S. 1082–1084.

Graf, Nele; Edelkraut, Frank; Morczinnek, Kay (2021): Digitale Transformationen mit agilem Lernen am Beispiel der DEGES GmbH. In: *PersonalQuarterly* (2), S. 30–34.

Grundeis, Jens; Kaehler, Boris (2018): Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? In: *zfo* 87 (6), S. 427–434.

Güttler, Alexander; Bruse, Tobias (2022): Die Große Freiheit – Agilität. In: Alexander Güttler und Tobias Bruse (Hg.): Beyond Agile. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 37–63.

Haberstock, Philipp (2018): Agile Unternehmensorganisation. In: *WISU* (1), S. 75–81.

Hasebrook, Joachim; Rodde, Sibyll (2021): Die dunkle Seite der Agilität. In: *managerSeminare* (285), S. 22–29.

Hasenzagl, Ruppert; Link, Karin (2017): Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung? In: *Austrian Management Review* 7, S. 47–55.

Heidbrink, Markus; Klaussner, Stefan (2020): Wann machen wir zu viel agil? In: *Harvard Business Manager* (10), S. 31–37.

Helmold, Marc; Dathe, Tracy (2023): Agilität als Erfolgsfaktor im Qualitätsmanagement. In: Marc Helmold, Torsten Laub, Bernd Flashar, Jürgen Fritz und Tracy Dathe (Hg.): Qualität neu denken. Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette. 1. Auflage 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, S. 133–139.

Holzmann, Patrick (2015): Geschäftsmodellinnovation. In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 63 (2), S. 183–189. DOI: 10.3790/zfke.63.2.183.

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Jungclaus, Joana (2021): Worauf kommt es an? Qualitätssicherung im agilen Lernen. In: Jörg Longmuß, Gabriele Korge, Agnes Bauer und Benjamin Höhne (Hg.): Agiles Lernen im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 111–118.

Jungclaus, Joana; Korge, Gabriele; Arndt, Petra; Bauer, Agnes (2019): Agiles Sprintlernen – ein Konzept für dezentrales betriebliches Lernen: Empirische Begründung und praktische Erfahrungen. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (2), S. 217–227. DOI: 10.1007/s11612-019-00468-y.

- Kaduthanam, Santhosh; Heim, Edgar (2019): Holacracy bei Labster. In: Axel Uhl und Stephan Loretan (Hg.): Digitalisierung in der Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 311–323.
- Klaßke, Martin (2018): Agile Organisationsgestaltung für digitale Zeiten – Arbeits- und Bürowelten der Zukunft. In: Anshuman Khare, Dagmar Kessler und Jan Wirsam (Hg.): Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 131–141.
- Komus, Ayelt (2013): Agile Methoden in der Praxis — Studie zur Anwendung und Zufriedenheit. In: *HMD* 50 (2), S. 84–91. DOI: 10.1007/BF03340799.
- Korge, Gabriele; Jungclaus, Joana; Bauer, Agnes (2018): Agiles Sprintlernen. Eine neue Lernform für die digitalisierte Arbeitswelt. In: *Zeitschrift für Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF)* 113 (10), S. 637–640.
- Korge, Gabriele; Longmuß, Jörg; Höhne, Benjamin; Bauer, Agnes (2021): Der Ansatz Agiles Lernen im Unternehmen. In: Jörg Longmuß, Gabriele Korge, Agnes Bauer und Benjamin Höhne (Hg.): Agiles Lernen im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3–7.
- Kudernatsch, Daniela (2020): In vier Schritten zur agilen Organisation. In: *Wissensmanagement* (2), S. 38–40.
- Kühl, Stefan (2020): Wie Praktiker das Wort "agil" missverstehen. In: *zfo* 89 (2), S. 93–95.
- Kühl, Stefan (2023): Agilität? Einfach aussitzen! In: *Harvard Business Manager* (1), S. 60–61.
- Kunze, Florian; Zimmermann, Sophia; Lauterbach Ann Sophie (2021): Einführung einer holokratischen Organisationsstruktur - eine Fallstudie bei den Stadtwerken Konstanz. In: *zfo* (5), S. 301–305.
- Lewrick, Michael; Link, Patrick (2018): Design Thinking: Mit dem richtigen Mindset die Zukunft gestalten. In: *WIST* 47 (7-8), S. 51–56. DOI: 10.15358/0340-1650-2018-7-8-51.
- Löffler, Sylvia (2018): Agiler Strategieprozess - ein Erfahrungsbericht. In: *zfo* 87 (6), S. 403–409.
- Lukas, Tobias (2018): Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In: Sven Grote und Rüdiger Goyk (Hg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 143–159.
- Meissner, Jens O.; Heike, Michael; Sigrist, Daniel (2023): Agiles Management. In: Jens O. Meissner, Michael Heike und Daniel Sigrist (Hg.): Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 73–90.
- Meyer, Michael; Maier, Florentine; Schneider, Hanna (2021): Die agile Kreisorganisation. Idylle, Tragödie oder Drama mit Happy End? In: *zfo* (3), S. 141–147.

- Möller, Heidi; Giernalczyk, Thomas (2022): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. In: *Organisationsberat Superv Coach* 29 (1), S. 51–66. DOI: 10.1007/s11613-021-00741-4.
- Olivan, Patrick; Schimpf, Sven (2019): Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen. In: *BVW* (4). DOI: 10.37307/j.2198-3151.2018.04.04.
- Pauling, Kai (2019): Agiles Management - Ist Personalführung ohne Hierarchie die Zukunft? In: *Fitness Tribune* (181), S. 34–37.
- Petry, Thorsten; Konz, Christian (2022): Charakteristika agiler Organisationen. In: *zfo* (6), S. 397–402.
- Pötters, Patrick; Leyendecker, Bert (2017): Agiles Projektmanagement mit Scrum. In: Peter F.-J. Niermann und Andre M. Schmutte (Hg.): *Managemententscheidungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 427–434.
- Reuter, Claudia (2015): Agiles Prozessmanagement. In: *zfo* 84 (2), S. 128–134.
- Riederer, Nadine (2023): Der Mythos von Agilität auf Knopfdruck. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 15 (4), S. 271–273. DOI: 10.1365/s35764-023-00491-1.
- Rigby, Darell K.; Sutherland, Jeff; Noble, Andy (2019): Das agile Unternehmen. In: *Harvard Business Manager* (1), S. 34–42.
- Sattler, Wolfgang; Sattler, Alexander (2017): Design Thinking. In: *WIST* (6), S. 693–697.
- Schlemminger, Ralf B. (2024): Hochschulmanagement mit der Balanced Scorecard. In: *WISU* (2), S. 154–161.
- Schneider, Christoph David (2018): Business Model Canvas – notwendig oder überholt? In: *BVW* (1). DOI: 10.37307/j.2198-3151.2018.01.08.
- Schröder, Heiko; Pilster, Juliane (2020): Agile Organisationsentwicklung bei TRUMPF: Herausforderungen, Erfahrungen, Erkenntnisse. In: Christian Gärtner (Hg.): *Smart Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9–25.
- Schwarz, Stefan; Schwarz, Fatima (2021): Agile Organisationskultur: HR als Treiber des kulturellen Transformationsprozesses. In: Anja Karlshaus und Anke Wolf (Hg.): *Agiles Human Resources*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 173–188.
- Schwarz Müller, Tanja; Brosi, Prisca; Welp, Isabell M. (2017): Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer (Hg.): *CSR und Digitalisierung*, Bd. 99. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 617–628.

- Sellinger, Matthias; Thomaschewski, Dieter; Völker, Rainer (2021): Agilität und Agilitätsmanagement. In: *WIST* 50 (4), S. 62–66. DOI: 10.15358/0340-1650-2021-4-62.
- Sörgens, Cansel (2023): Produktstrategie umsetzen und validieren mit Objectives und Key Results (OKR). In: Sascha Hoffmann (Hg.): *Digitales Produktmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 65–94.
- Teipel, Philipp; Alberti, Marco (2019): Vision und Strategie verwirklichen mit OKR. In: *Control Manag Rev* 63 (5), S. 34–39. DOI: 10.1007/s12176-019-0033-6.
- Titgemeyer, Marion (2022): Das Business Model Canvas zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. In: *WIST* (11), S. 50–54.
- Wala, Thomas (2018a): New Work. Wie wir in Zukunft arbeiten werden. In: *ASoK* (4), S. 306–310.
- Wala, Thomas (2018b): Organisationsmodell Holokratie: So funktioniert Unternehmensführung ohne Hierarchien. In: *Cooperativ* (4), S. 16–18.
- Wala, Thomas; Felleitner-Goll, Katharina (2024): Agile Führungskräfteentwicklung. Das eigene Führungsverhalten schrittweise optimieren. In: *ASoK* 28 (4), S. 155–158.
- Warg, Markus; Frosch, Markus (2021): Up-Scaling agiler Arbeitsweisen. In: *Organisationsentwicklung* (1), S. 79–85.
- Wiltinger, Kai (2021): Objectives and Key Results (OKR). In: *WISU* (7), S. 785–791.
- Wiltinger, Kai; Mutzenbach, Felix; Michels, Kurt-Moritz (2023): Implementierung von OKRs bei Sportfive. In: *Controlling & Management Review* (1), S. 10–17.
- Wohllebe, Atilla (2022): Geschäftsmodellanalyse mit dem Business Model Canvas. In: Atilla Wohllebe (Hg.): *Geschäftsmodelle systematisch analysieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–50.
- Wührich, Hans A. (2020): Verteilte und kollektive Führung. In: *zfo* 89 (2), S. 68–72.
- Zirkler, Michael; Werkmann-Karcher, Birgit (2023): Agilität in Organisationen. In: Birgit Werkmann-Karcher, Andrea Müller und Tatjana Zbinden (Hg.): *Personalpsychologie für das Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 307–327.

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

