



21. August 2017

DIE AGILE ORGANISATION ‘IN A NUTSHELL’

Eine agile Organisation ermöglicht agile Arbeitsweisen. Diese zeichnen sich durch explorative Vorgehensweisen, Lernen, Selbststeuerung und Selbstorganisation aus.

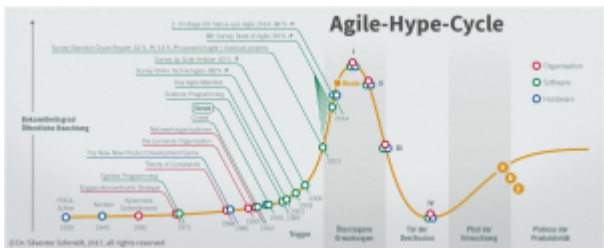
Eine agile Organisation entsteht nicht einfach dadurch, dass Projekte nach Scrum oder im Rahmen skalierter agiler Frameworks durchgeführt werden. Vielmehr müssen das Management, die Prozesse und die Strukturen auch außerhalb einer agilen Projektorganisation einen “agilen Mindset” besitzen. Lesen Sie in diesem Beitrag, was eine agile Organisation ausmacht.

Klärungsbedarf!

Was ist eine agile Organisation? Wie bei jedem überstrapazierten Begriff – denken Sie nur an “Innovation” – werden die unterschiedlichsten Antworten gegeben: Eine Organisation für die *VUCA-Welt*, in der Scrum praktiziert wird, die attraktiv für die Generation Y, dynamisch und anpassungsfähig ist, das Resultat einer optimalen Systemkonfiguration, mit anderer Art der Führung, mit iterativen Vorgehensweisen in kurzen Zeitintervallen, mit flachen Hierarchien usw.

Alle diese Zuschreibungen sind richtig. Sie passen aber auch zu anderen Organisationsformen des Wachstumsbereichs der *S-Matrix*. Damit eignen sie sich nicht für eine Abgrenzung agiler Organisationen von anderen Organisationsformen. Die ist aber nötig, um den Zweck und den Nutzen agiler Organisationen konkret beschreiben zu können. Und um zu entscheiden, ob eine agile Organisationsform für das eigene Unternehmen die richtige ist.

Eine konkretere Antwort auf obige Frage liefert der Blick auf die jüngere Geschichte. Zu Beginn der 1990er Jahre nahm die Softwarebranche begierig agile Ideen auf, die in den 60 davorliegenden Jahren entwickelt wurden. Denn die Komplexität von Softwareprojekten hatte zu dieser Zeit dermaßen zugenommen, dass händeringend nach Lösungen zur Beherrschung eben dieser Komplexität gesucht wurde. Ab 2001 beginnt – mit der Verabschiedung des *agilen Manifests* – der “Siegeszug” des agilen Projektmanagements. Anfangs vor allem in der Softwareindustrie und mittlerweile in allen Branchen. Zur Historie agiler Konzepte siehe den Premium Content zu diesem Artikel, eine Übersicht finden Sie in der nebenstehenden Abbildung des *Agile-Hype-Cycle*.



Seit einiger Zeit häufen sich allerdings Meldungen über negative Erfahrungen mit agilem Projektmanagement. Und es werden erste kritische Stimmen laut, die fragen, ob agile Konzepte wirklich ihre Versprechen halten können. Was sind die Ursachen hierfür? Dieser Frage gehe ich bereits in diesem Beitrag nach. Darin beleuchte ich vor allem Fehler bei der Einführung agiler Konzepte.

Viel wichtiger aber ist: Damit agile Projektorganisationen dauerhaft funktionieren und den gewünschten Erfolg erbringen können, muss die Gesamtorganisation “agil werden”. Dazu müssen alle Bereiche der Organisation dieselben Werte und Prinzipien teilen. Denn: Wenn Bereiche mit unterschiedlichen Wertesystemen zusammenarbeiten müssen, sind massive Konflikte unvermeidlich. Und keines der beteiligten Bereiche kann sich (weiter-) entwickeln. Wir kennen das im Großen von vernichtenden Konflikten zwischen unterschiedlichen Religionen, die jeweils eine Reihe klar definierter Werte als die einzig richtigen ausrufen. Und im Kleinen, wenn wir unsere Mitmenschen aus anderen Kulturkreisen nicht verstehen und ablehnen.

Stellen Sie sich die Zusammenarbeit einer agilen Projektorganisation mit agilen Werten und einer bürokratischen Restorganisation vor:

▼

Suche

Suche ... 🔍

▼

Erleben Sie mich!

Smart Development Days
2018
vom 21. bis 23. März 2018
in Hamburg

AGILE@HARDWARE 2018
vom 24. bis 25.
November 2018 in
Frankfurt am Main

- ▼
- Schlagwörter
- Agile Organisation co-
Creation Digitalisierung Holacracy
Innovation Komplexität
Machthierarchie Netzwerkorganisation
Organisationsentwicklung
Organisationsform
Projektorganisation S-Matrix
Schwarmorganisation
Scrum Selbstorganisation
Selbststeuerung Selbstverantwortung
Sociocracy Werte
Wertschöpfungsnetzwerke

- ▼
- Kategorien
- Grundlagen
 - Methoden und Tools
 - News
 - Praxis
 - Vertiefung
 - Vortrag

▼

Blog abonnieren

Name

Email *

Anmelden

▼

Login

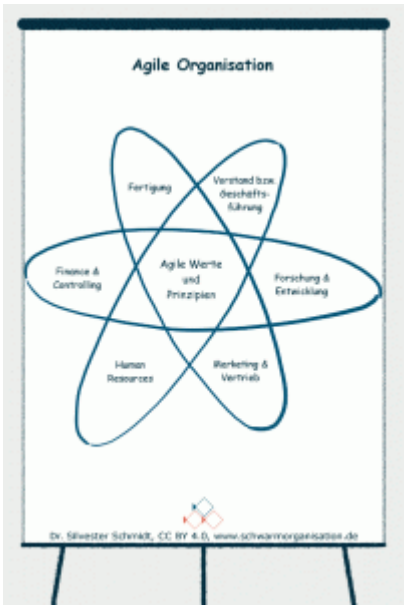
Benutzername oder E-Mail

- Die Teammitglieder der Projekte suchen das persönliche Gespräch zur raschen Erarbeitung passender Lösungen für drängende Probleme.
Die Linien-Mitarbeiter verweisen auf Gremien eines hierfür vorgesehenen Prozesses, die zugehörigen Prozessschritte sowie die dafür erforderlichen Formulare und einzuhaltenden Standards.
- Das Team konzentriert sich auf die schnellstmögliche Entwicklung funktionierender Systemkomponenten. Das aktuelle Arbeitsergebnis (Produktinkrement) dokumentiert den Stand der Arbeit.
Das Management und andere Unternehmensbereiche fordern laufend das Gesamtsystem behandelnde Statusberichte, aktualisierte Pflichtenhefte, Berechnungsunterlagen, Versuchsberichte, Risikobeurteilungen, technische Zeichnungen und Fertigungsunterlagen, Nachweise über Maßnahmen der Qualitätssicherung sowie frühzeitig die gesamte externe technische Dokumentation ein.
- Das Team beginnt ohne Umschweife mit der Arbeit und bindet den Kunden von Anfang an ein. Gemeinsam ermitteln sie die Produktanforderungen.
Der Vertrieb pocht auf ein verbindliches, detailliertes Lastenheft. Dieses beschreibt das zukünftige Produkt in allen Einzelheiten. Die Rechtsabteilung erarbeitet ein darauf basierendes Vertragswerk. Alle diese Dokumente behalten bis Projektende ihre Gültigkeit.
- Neue und sich verändernde Kundenbedürfnisse, Produktanforderungen sowie technische, wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen werden vom Team aufgenommen und im weiteren Projektverlauf unmittelbar berücksichtigt.
Das Management und die Verwaltungsorgane pochen auf die Einhaltung der inhaltlichen und zeitlichen Planungen bei allen Beteiligten.

Das kann nicht funktionieren! Und damit sind wir bei der Antwort auf die Frage angelangt, was eine agile Organisation ist:

Eine agile Organisation ermöglicht agile Arbeitsweisen. Dazu folgt sie in allen ihren Bereichen agilen Werten und Prinzipien. Und sie nutzt Praktiken geeigneter agiler Rahmenwerke.

Was macht eine agile Organisation aus?



Agile Organisationen zeichnen sich vor allem durch **bestimmte Haltungen** und **geteilte Werte** von Führungskräften und Mitarbeitenden aus. Und das sind keine Nebensachen. Nichts, um das man sich irgendwann kümmert, nachdem Aufbau- und Ablauforganisation “agil designt” wurden.

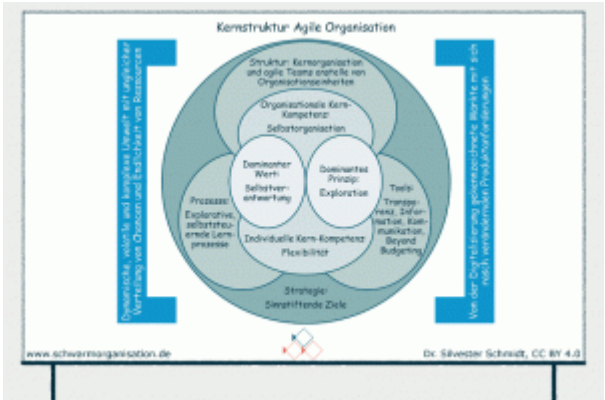
Die agile Organisation ist eine spezifische Ausprägung der Projektorganisation. Alle ihre Prozesse und Strukturen sind darauf ausgelegt, schnellstmöglich auf unerwartete Herausforderungen, Ereignisse und Chancen reagieren zu können. Hierzu bilden Menschen mit passenden Kompetenzen Teams, die auf Basis agiler Werte, Prinzipien und Praktiken zusammenarbeiten.

Agile Organisationen bestehen aus Menschen, die über ausgeprägte fachliche Kompetenzen verfügen. Sie sind zudem vielseitig interessiert und lernbegierig. Ihr Wertesystem genügt hohen moralischen Ansprüchen. Ihre Motivation ziehen sie daraus, lernen zu können und Spitzenleistungen auf ihren Fachgebieten zu erbringen, die sie interessieren und herausfordern. Dafür erwarten sie ein hohes Maß an spürbarer Wertschätzung durch andere. Es ist ihnen wichtig, Teil einer Wertegemeinschaft zu sein. Disziplinarische Machthierarchien verabscheuen sie.

Besonders agil sind die Organisationsbereiche eines Unternehmens ausgestaltet, in denen “geistige Wertschöpfung” entsteht. Sie setzen agile Prinzipien zu 100% um und werden in Form agiler Teams organisiert. Zuvorderst sind das die Forschungs- und Entwicklungsbereiche. Auch Prototypenbau, Marketing, Vertrieb, Werkzeugbau und viele Servicebereiche gehören – je nach Branche mehr oder weniger – dazu. In klassischen Fertigungsbereichen, in denen es um die massenhafte Produktion materieller Güter geht, finden wie Formen der Lean-Organisation, die auch zu den agilen Organisationsformen gezählt wird. Durch *Additive Manufacturing* ist hier ebenfalls eine enorme Flexibilität möglich.

Die Kernstruktur der agilen Organisation

Die Kernstruktur einer Organisation fasst deren dominante Charakteristika und Strukturelemente zusammen. Die Abbildung enthält zusätzlich die wesentlichen Umwelt- und Marktbedingungen. Das Gesamtbild ist eine visuelle Strukturierungshilfe für die Beschreibung der agilen Organisation. Zudem ermöglicht es den raschen Vergleich mit anderen Organisationsformen, zum Beispiel der *Schwarmorganisation*.



Passwort

Jetzt anmelden

Registrieren | Passwort vergessen

Im Zentrum einer jeden Organisation stehen die von deren Mitgliedern geteilten Werte. Sie definieren die Kultur des Unternehmens. Ich hatte das bei der Diskussion agiler Werte bereits deutlich gemacht. Aus meiner Sicht sind sie das Wesentliche bei der Diskussion einer Organisationsform. Aus ihnen leitet sich alles andere ab. Dementsprechend nehmen sie hier auch den größten Raum ein.

Den Wertebegriff fasse ich im Rahmen der Organisationsentwicklung weiter als in der Philosophie. Während dort eher moralische Qualitäten im Vordergrund stehen, sind die Werte im organisationalen Kontext vor allem die Antreiber von Menschen: Alles, was ihnen persönlich wichtig ist und sie für richtig halten. Die bestimmenden Werte einer agilen Organisation sind:

- ▶ **Selbstverantwortung.** Einerseits im Sinne einer persönlichen Gesamtverantwortung für die Aufgaben, die ich übernehme. Und andererseits als verbindliche Verantwortung für das Arbeitsergebnis meines Teams. Selbstverantwortung ist der *dominante Wert* der agilen Organisation.
- ▶ **Kundenorientierung** äußert sich in der andauernden und engen Einbindung der Kunden und ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen in die eigenen Überlegungen und Aktivitäten.
- ▶ **Ergebnisorientierung** im Sinne der Konzentration auf das Wesentliche statt der Erfüllung wenig sinnvoller Pflichten, z.B. Berichtspflichten.
- ▶ **Fachliche Exzellenz** bezieht sich vor allem auf die Kompetenzen von Experten.
- ▶ **Wertschätzung und Fairness** als Erfahrung in der täglichen Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden.
- ▶ **Kommunikation**, die aktiv, offen und umfassend geschieht. Hierzu gehört auch der bewusste und konstruktive Umgang mit Konflikten, die als Chancen für bessere Lösungen gesehen werden.
- ▶ **Sinnstiftende Ziele**, die zu den hier beschriebenen, geteilten Werten agiler Organisationen passen und zu dem daraus abgeleiteten Zweck einer Organisation, ihrer *Mission*.
- ▶ **Beziehungsorientierung** als Grundlage für leistungsfähige Teams. Gesunde und auf Vertrauen basierende zwischenmenschliche Beziehungen sind Erfolgsfaktoren der Teamarbeit.
- ▶ **Flexibilität und Veränderung** im Sinne einer Lust auf Neues und Freude an der Innovation.

Sinn, Exzellenz, Beziehungsorientierung und Kommunikation spielen auch im Wertekanon der *Schwarmorganisation* eine große Rolle. Siehe hierzu auch den Abschnitt *Die Schwarmorganisation hat die agile Organisation im Gepäck* im Artikel: *Produktentstehung in der Schwarmorganisation – Der Schwarm*.

Ebenfalls ein zentraler Wert, gleichzeitig aber auch das *dominante Prinzip* der agilen Organisation ist **Exploration**. Bei komplexen Aufgabenstellungen oder in komplexen Situationen – und dafür wurden agile Konzepte geschaffen! – kann eine Lösung nicht durch Nachdenken gefunden werden. Sie kann nur durch schrittweises herantasten “erarbeitet” werden. Aus den in jedem Schritt gewonnenen Beobachtungen und Erfahrungen lernen wir Neues über die Situation. Mit dem erweiterten Wissen können wir uns der Lösung dann weiter und zielgerichteter annähern. *Exploratives Verhalten* erfolgt in agilen Konzepten durch *Lernen in Zyklen*.

Obige Werte integrieren und ergänzen die Werte des agilen Manifests, so dass sie als Wertesystem einer agilen Gesamtorganisation dienen können.

Die *Kern-Kompetenz* der agilen Organisation ist ihre Fähigkeit zur **Selbstorganisation**. Selbstorganisation statt Hierarchien prägen daher agile Organisationen. Selbstorganisation innerhalb von Teams und zwischen Teams ersetzt Vorgaben von “Vorgesetzten”. Die Teams bilden sich, um Aufgaben zu erfüllen oder Leistungen zu erbringen. Das kann die Entwicklung eines Produktes sein, eine Marketing-Kampagne, HR-Aktivitäten usw. Die Mitarbeitenden wählen dabei Aufgaben entsprechend ihrer Vorlieben und Kompetenzen, organisieren sich selbst und ihr Vorgehen und übernehmen Verantwortung für ihr Arbeitsergebnis und für das Teamergebnis.

Damit sich die Organisation rasch auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen kann, müssen die Menschen über eine große **Flexibilität** im Sinne einer ausgeprägten Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit verfügen. Diese notwendige *individuelle Kern-Kompetenz* ist es auch, die viele Menschen in agilen Organisationen vor Probleme stellen. Sie wünschen sich Stabilität und Kontinuität – Umstände, die es in einer dynamischen, volatilen Welt nicht gibt.

Die *Struktur* agiler Organisationen ist charakterisiert durch **Teams statt Organisationseinheiten**. Sie erinnert stark an Projektorganisationen. Eine Ordnungsstruktur zur Bildung passender agiler Teams können Bereiche ähnlicher Kundenanforderungen sein. Dabei kann es sich um interne und externe Kunden handeln. So kann auch HR als ein solches Team installiert werden. Diese internen Support-Funktionen beraten und unterstützen in agilen Organisation, sie entscheiden nicht. Für übergeordnete Steuerungsaufgaben gibt eine Kernorganisation mit Teams von Führungskräften in ihrer Rolle als Enabler. Wird Scrum auf breiter Basis eingesetzt, dann könnte das ein *Product Owner Team* sein. Oder die Gremien eines skalierten agilen Frameworks. Welche Funktionen zentral in der Kernorganisation verbleiben und welche dezentral auf die Teams aufgeteilt werden, hängt vom Einzelfall ab.

In agilen Organisationen dominieren **explorative, selbststeuernde Lernprozesse**.

Insofern ist eine agile Organisation auch eine *lernende Organisation*. Die Vorgehensweise ist immer ähnlich: Nach einer relativ kurzen Phase der inhaltlichen Arbeit an einem Thema, Problem oder in einem Projekt wird das erreichte Ergebnis gemeinsam mit den betroffenen Stakeholdern, z.B. den Kunden, analysiert. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um die weitere Vorgehensweise hinsichtlich ihrer Zielführung zu optimieren. Bei Scrum sprechen wir in diesem Zusammenhang von *Iterationen*. Auch *Design Thinking* folgt einer solchen Vorgehensweise.

In agilen Organisationen kommen alle Arten von *Tools* zum Einsatz, die ein hohes Maß an **Transparenz, Information und Kommunikation** ermöglichen. Dazu gehören zum einen bewährte Tools aus der agilen Projektarbeit, wie Backlogs oder Kanban-Boards. Zum anderen werden leistungsfähige Kollaborationssysteme, Kommunikationssysteme sowie Wissensmanagement-Systeme eingesetzt.

Zur finanziellen Steuerung ist in agilen Organisationen das ***Beyond Budgeting*** Konzept ein geeigneter Ansatz. Es folgt aus der Erkenntnis, dass bei dynamischen und unsicheren Umweltbedingungen jährliche, starre Budgetrunden sinnlos sind. Beim Beyond Budgeting steht nicht mehr die maximale Auslastung von Ressourcen im Fokus, sondern die Wertmaximierung. Es ist möglich, jederzeit in neue Produkte oder Funktionen zu investieren, wenn sich entsprechende Chancen auftun. Statt eine Illusion von Kontrolle durch detaillierte Planung aufrecht zu erhalten, werden transparente und adaptive Budgetprozesse eingeführt:

Transparenz ist das neue Controlling!

In der *Strategie* eines agilen Unternehmens müssen **sinnstiftende Ziele** enthalten sein. Sie müssen dem Wertekanon agiler Organisationen entsprechen. Ein banales, kurzfristiges Ziel einer Umsatzsteigerung reicht nicht mehr aus. Es muss ein Zweck deutlich werden, warum das Unternehmen existiert und die Mitarbeitenden sich engagieren sollen. Ein zweiter Schwerpunkt agiler Strategien ist die *Digitalisierung*. Genauer: Wie die digitale Transformation bestmöglich gestaltet und die Möglichkeiten der Digitalisierung zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können. Schließlich sind agile Organisationen aufgrund der Herausforderungen der Digitalisierung entstanden.

Was eine agile Organisation nicht ist

Das häufigste Missverständnis ist, dass agiles Projektmanagement, wie z.B. Scrum oder ein skaliertes agiles Rahmenwerk, mit einer agilen Organisation gleichgesetzt werden kann. Mit diesem Irrglauben habe ich oben bereits aufgeräumt.

Eine agile Organisation ist auch nicht das gleiche wie eine *Schwarmorganisation*. Eine Schwarmorganisation ist wie ein mythischer *Metamorph*, also ein *Formwandler*. Eine Schwarmorganisation nimmt Strukturen und Vorgehensweisen anderer Organisationsformen entsprechend der aktuellen Herausforderungen an:

- ▶ Eine Schwarmorganisation passt ihre Form flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen an.
- ▶ Einer agilen Organisation gelingt es, mit sich ändernden Rahmenbedingungen umzugehen.

Kurz: Die agile Organisations**form ist flexibel**, eine Schwarmorganisation hat eine **flexible Form**. In der Praxis weisen Schwarmorganisationen häufig auch agile Organisationsformen auf. So entsteht eine Art *Flexibilität zum Quadrat*. Siehe hierzu auch den Abschnitt *Die Schwarmorganisation hat die agile Organisation im Gepäck* im Artikel: *Produktentstehung in der Schwarmorganisation – Der Schwarm*.

Agile Skalierung

Unter den agilen Frameworks ist *Scrum* vergleichsweise weit verbreitet. Scrum wird zunehmend auch außerhalb der Softwareentwicklung eingesetzt. *Kanban*, als operative Ausgestaltung des Lean-Gedankens, wird ebenfalls zu den agilen Konzepten gerechnet und ist auch eine universell einsetzbare Methodik. Im Softwarebereich finden wir noch *XP (Extreme Programming)*, *FDD (Feature-Driven Development)* und weitere. Häufig bilden sich auch Hybride heraus.

Alle diese Frameworks beziehen sich auf einzelne Projekte und Teams mit fünf bis neun Mitgliedern. Sie sind keine Lösungen für große Projekte und die zugehörige Projektorganisation mit mehreren hundert Entwicklern. Daher wurden in den letzten Jahren verschiedene Versuche zur Skalierung agiler Vorgehensweisen gemacht.

Dabei hat sich herausgestellt, dass bei jeder Form einer Skalierung Agilität im Sinne von Flexibilität und Schnelligkeit durch Selbstorganisation und Selbstverantwortung verloren geht. Dafür halten mehr oder weniger ausgeprägte Hierarchien und Bürokratien wieder Einzug in die Organisation. Wahrscheinlich ist das Phänomen unvermeidlich bei großen Projekten. Es gilt daher alles dafür zu tun, dass die damit verbundenen negativen Konsequenzen so gering wie möglich ausfallen. Das bedeutet:

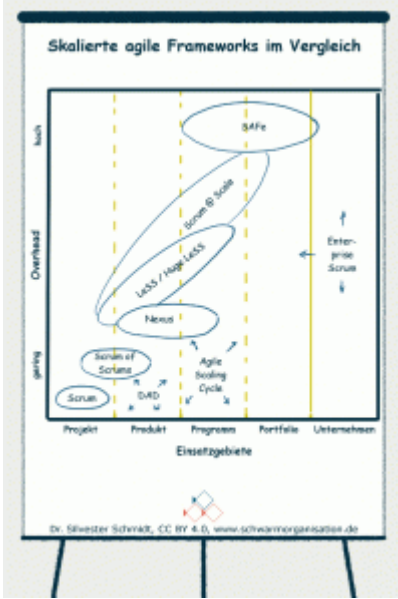
- ▶ Machthierarchien nicht zuzulassen, nur *Meritokratien*
- ▶ Möglichst schlanke Regelwerke einzusetzen, indem jeder Standard und jede Regel laufend auf ihre unbedingte Notwendigkeit hin geprüft werden

Wie ich schon verschiedentlich andeutete, führt auch eine skalierte agile Projektorganisation nicht automatisch zu einer agilen Gesamtorganisation. Sie dient einzig und allein dazu, große und größte Projekte einigermaßen agil durchzuführen. In der Praxis finden wir noch häufig den Fall, dass ein skalierte agile Projektorganisation innerhalb einer klassisch-hierarchischen Unternehmensorganisation arbeitet – mit allen damit verbundenen, oben diskutierten Nachteilen aufgrund unterschiedlicher Wertebasen.

Gemeinsam ist den Skalierungsansätzen, dass sie denselben Ideen und Prinzipien der Lean Philosophie folgen, denen auch die ursprünglichen agilen Ansätze folgen. Das beginnt mit der zentralen Bedeutung des Menschen. Sei es als eigenverantwortlicher, selbststeuernder Mitarbeiter oder Kunde, dessen Zufriedenheit die Maxime aller agilen Konzepte darstellt. Und es setzt sich fort mit den Lean-Prinzipien Werthaltigkeit, Wertströme, Flussorientierung, Pull-Prinzip und Qualität.

Die wichtigsten derzeit diskutierten Skalierungskonzepte sind:

- **Scrum of Scrums:** *Scrum of Scrums* ist die konsequente Weiterführung von Scrum. Hierbei werden mehrere nach Scrum arbeitende Teams mit geringem Overhead auf einer nächsthöheren Ebene durch Team-Botschafter bzw. bei größeren Projekten durch Scrum Master und Product Owner Teams koordiniert und abgeglichen.
- **Nexus:** *Nexus* erweitert Scrum minimal um eine neue Rolle, das *Nexus Integration Team*, sowie fünf zusätzliche Events und drei weitere Artefakte. *Nexus* koordiniert die Arbeit mehrerer Entwicklungsteams, die an einem gemeinsamen Product Backlog arbeiten.
- **Large-Scale Scrum (LeSS):** *LeSS* besteht aus Scrum-Teams und einer Hierarchie von Product Ownern mit einem *Chief Product Owner*. Bei großen Projekten kommen zusätzliche *Area Product Owner* hinzu, die einem *Main Product Owner* berichten. Es existieren Koordinationsmechanismen zwischen den Teams, wie *Scrum of Scrums* und gemeinsame *Product Backlog Refinements*.
- **Scaled Agile Framework (SAFe):** *SAFe* ist ein Framework zur Einbettung einer agilen Entwicklung in eine klassisch-hierarchische Gesamtorganisation eines Unternehmens. Es ist aus dem Bedürfnis großer Unternehmen heraus entstanden, agile Entwicklungspraktiken zu nutzen, ohne die Organisation insgesamt in größerem Maße verändern zu müssen. *SAFe* besitzt eine Portfolio-, Programm- und Team-Ebene:
 - Die Teams selbst folgen einer modifizierten Form von Scrum.
 - Auf der Programm-Ebene werden Teams zu “Agile Release Trains” zusammengefasst, die gemeinsam an einem Programm arbeiten.
 - Die Portfolio-Ebene definiert die Programme auf Basis der Unternehmensstrategie. Es versorgt sie mit Budgets und Zielvorgaben, die “Epics” heißen.
- **Scrum@Scale:** *Scrum@Scale* baut ganz wesentlich auf Scrum auf. Es erweitert Scrum modular. Hierzu stellt es einen Satz von Mustern (Pattern) bereit, die in einer konkreten Anwendung auf geeignete Weise kombiniert werden können. Die Skalierung kann auf diese Weise für die jeweilige, spezifische Unternehmenssituation maßgeschneidert werden.



Daneben werden noch folgende Konzepte diskutiert, die allerdings keine skalierten Projekt- bzw. Arbeitsorganisationen sind. Sie stellen andere Aspekte in den Vordergrund:

- **DAD (Disciplined Agile Delivery):** *DAD* ist im Kern ein Standardisierungswerkzeug, um inkrementelle und iterative Prozesse effizienter und skalierbar zu machen. Es will eine größere Disziplin bei der Implementierung agiler Ansätze erreichen. Hierzu nutzt es eine Sammlung agiler Praktiken unterschiedlicher Frameworks, die je nach Situation genutzt bzw. kombiniert werden.
- **Agile Scaling Cycle:** Der *Agile Scaling Cycle* definiert weniger eine agile Projektorganisation, sondern eher ein Vorgehen zur Entwicklung einer solchen Organisationsform für die jeweilige Umgebung in drei sich wiederholenden Schritten:
 - Verringerung von Abhängigkeiten zwischen Teams. Autonome Teams sind ein Eckpfeiler agiler Konzepte.
 - Für verbleibende Abhängigkeiten müssen geeignete Koordinationsmechanismen entwickelt und eingeführt werden.
 - Die Probleme in der täglichen Arbeit müssen nachhaltig gelöst werden. Der dritte Schritt ist daher klassische Organisationsentwicklung.
- **Enterprise Scrum:** *Enterprise Scrum* geht über skalierte agile Frameworks zur Durchführung großer Projekte hinaus. Es hat den Anspruch, das gesamte Unternehmen in eine agile Organisation zu verwandeln. Die Skalierung erfolgt durch eine Abstraktion, Generalisierung und Parametrisierung der Werte, Prinzipien und Praktiken von Scrum, so dass sie auf jedes Management-Problem angewendet werden können. Es wäre insofern ein geeignetes Vorgehen, um eine agile Organisation Wirklichkeit werden zu lassen.

Agile Organisationen im Praxis-Check

Es gibt eine täglich steigende Zahl von Unternehmen, die sich als “agil” bezeichnen. Das erinnert mich fatal daran, dass heute jedes Unternehmen “innovativ” ist. Durch eine Checkliste mit sechs Kriterien lässt sich ermitteln, wie agil ein Unternehmen wirklich ist. Natürlich ersetzt dieser “Quick-Check” keine sorgfältige Analyse, da er nicht alle relevanten Kriterien enthält. So fehlen beispielsweise Kriterien zu Organisationskultur und den mit ihr verknüpften, geteilten Werten.

Im Premium Content finden Sie diese Checkliste als nutzbares Tool. Zudem werden drei willkürlich ausgewählte, von ihrer Größe her sehr unterschiedliche Unternehmen auf ihre “Agilität” abgeklopft: Das deutsche Unternehmen *AOE GmbH*, die belgische *Cegeka Group* und die schwedische *Spotify AB*. Gemeinsam ist diesen, dass sie in der ICT-Branche angesiedelt sind, die für sich in Anspruch nimmt, führend auf dem Gebiet der Agilität zu sein.

Kategorie	Beschreibung	Bewertung = die Antwort muss vollständig und stark bejahend
Projektorganisation	Agile Teams statt (funktionaler) Organisationseinheiten; die wichtigen Aufgaben von Funktionsbereichen im Bereich der Kompetenzentwicklung werden z.B. durch Center of Practice (CoP) erfüllt	
Flache Hierarchie	Selbstorganisation; Wenige bis keine Hierarchieebenen; weitgehende Autonomie der Mitarbeiter bzw. Teams; Transparenz: Es ist klar, wo die Grenzen der Entscheidungsbefugnisse liegen	
Agile Führungskräfte	Enablers "Leader" statt Manager; Führungskräfte sind keine "disziplinarischen Vorgesetzten"; nur Mitarbeiter mit für agile Organisationen notwendige Führungskompetenzen und kompatibelem Führungsverhalten sind Führungskräfte Rollen: "Coach" (persönliche Weiterentwicklung), "Advisor" (fachliche Weiterentwicklung), "Facilitator" (inklusive Weiterentwicklung des agilen Charakters der Organisation), "Guide" (Strategie und Innovation)	
Exploration	Das ist einerseits ein Wert der agilen Organisation, andererseits aber das dominante Prinzip und damit die Vorgehensmaxime in allen Bereichen des Unternehmens	
Agiles Projektmanagement	(Skalierte) Agile Frameworks, wie z.B. (Scaled) Scrum	
Beyond Budgeting	Keine Budgetrunden mit starren Planungen für die nächsten Perioden	

Die anderen Leser und mich interessieren Ihre Erfahrungen mit agilen Unternehmen. Kennen Sie eines, das so genannt werden könnte? Was macht dieses aus? Bitte **kommentieren** Sie diesen Blog-Beitrag und lassen Sie uns an Ihrem Wissen teilhaben!

Premium Content

Bestimmen Sie mit diesem Premium-Tool, **ob Ihr Unternehmen oder Ihre Wettbewerber wirklich so agil sind**, wie Sie/sie behaupten.
Um Premium-Content zu sehen, müssen Sie sich **anmelden** oder **registrieren**.

2 Kommentare zu “Die agile Organisation ‘in a nutshell’”

Patrick Östreicher sagt:

Herr Schmidt,

vielen Dank für diesen fantastischen, in die Tiefe gehenden Beitrag. Ich kann nicht annähernd dem schierem Volumen gerecht werden, was hier an Information angeboten wird.

Es ist mir aber wichtig wenigstens als positives Feedback einen der zentralen Punkte herauszunehmen: nämlich wie wichtig es ist, jenseits von reinen „Labels“ eine echte systematische Neustrukturierung anzunehmen und vorzunehmen und sich nicht rein über Worthülsen zu trösten, dass man doch modern geblieben ist.

Ich finde es ist für sehr, sehr viele Organisationen extrem verlockend Abkürzungen zu nehmen, oder, genauso schlimm, nicht sich die Mühe zu machen nachzuprüfen, ob eine tatsächliche Veränderung auch unterwegs ist, oder ob nur das vorgegebene oder gewünschte vorgespiegelt wird, damit erstmal wieder „Ruhe herrscht“.

Es sind nicht wenige Herausforderungen zu meistern – wie sie hier auch sehr schön im Detail herausarbeiten – aber dafür auch sehr viel Ergebnis zu ernten.

Vielen Dank nochmal.

►

antworten

Silvester Schmidt sagt:

Lieber Herr Östreicher,

vielen Dank für Ihre positive Rückmeldung! Und Sie haben recht: Gerade weil die Herausforderungen bei einer Neustrukturierung enorm sind, muss eine Entscheidung diesbezüglich fundiert sein. Und über die jeweils aktuellen Hypes hinausgehen.

Herzliche Grüße

Silvester Schmidt

►

antworten

Schreiben Sie einen Kommentar

Ihre E-Mail-Adresse wird nicht veröffentlicht. Erforderliche Felder sind mit * markiert.

Kommentar