

Thorsten Petry • Christian Konz  
(Hrsg.)

# **Agile Organisation**

Methoden, Prozesse und Strukturen  
im digitalen VUCA-Zeitalter

1. Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen  
2021

ISBN 978-3-945997-27-7

---

Copyright © 2021  
Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>15</b>
<b>Über dieses Buch</b>	<b>17</b>
<b>Teil A: Gesamtbild der agilen Organisation</b>	<b>23</b>
<b>Agile Organisation – Systematischer Überblick des Themenkomplexes (Petry/Konz)</b>	<b>25</b>
1 Agilität als Kernherausforderung im digitalen VUCA-Zeitalter	25
2 Grundlagen von Agilität	31
2.1 Entwicklungsgeschichte	31
2.2 Zentrale Begriffe	34
2.3 Werte und Prinzipien	37
2.4 Adäquate Rahmenbedingungen	41
3 Grundlagen von Organisation	46
3.1 Zentrale Elemente	46
3.2 Gestaltung von Prozessen	52
3.3 Gestaltung von Strukturen	58
3.4 Kernaspekte (klassischer) Organisation	65
4 Charakteristika agiler Organisation	68
4.1 Überblick	68
4.2 Agile Prozessgestaltung	70
4.3 Agile Strukturgestaltung	78
4.4 Agile Koordination	87
4.5 Zusammenspiel von stabilen und dynamischen Elementen in agilen Organisationsansätzen	97
5 Zusammenspiel von klassischen und agilen Organisationsansätzen (Beidhändigkeit)	99
6 Agile Prozess- und Projektmethoden	105
6.1 Überblick	105
6.2 Kanban	106
6.3 Scrum	109
6.4 Lean Startup	114
6.5 Design Thinking	117
6.6 Objectives & Key Results (OKR)	119
6.7 Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	124

## 6 | Inhaltsverzeichnis

7	Agile Skalierungsframeworks	128
7.1	Überblick	128
7.2	Scrum of Scrums	129
7.3	Large Scale Scrum (LeSS)	131
7.4	Nexus	136
7.5	Scaled Agile Framework (SAFe)	139
7.6	Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	144
8	Agile Strukturansätze	148
8.1	Überblick	148
8.2	Spotify-Modell	150
8.3	Holacracy-Ansatz	154
8.4	Kollegiales Kreismodell	160
8.5	Unternehmensindividuelle Strukturansätze	164
8.6	Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	168
9	Agile Führungs- und Zusammenarbeitskultur	180
10	Weitere Elemente agiler Unternehmensführung	187
11	Fazit	198
	Literaturverzeichnis	203

## Teil B: Beispiele agiler Organisation und Transformation 221

### **Agile Organisation der Alois Heiler GmbH – Transformation eines Familienunternehmens (Heiler/Borck) 223**

1	Notwendigkeit und Zielsetzung der Transformation	223
2	Vorgehen in der Anfangsphase	224
3	Prinzipien zur Entscheidungsfindung	225
4	Grundlegende Denkmodelle	230
5	Neue, agile Organisationseinheiten und -rollen	233
6	Fazit und Handlungsempfehlungen	236
	Literaturverzeichnis	238

### **Agile Organisation der B. Braun Melsungen AG – Tasks & Teams als neue Art der Zusammenarbeit (Tillmanns-Estorf/Große/Gumula) 239**

1	Einleitung	239
2	Grenzen klassischer Organisationsstrukturen	239
2.1	Auf Organisationsebene	239
2.2	Auf Teamebene	240
2.3	Auf individueller Ebene	240
2.4	Zusammenfassung	241
3	Tasks & Teams als Form der selbstorganisierten, agilen Zusammenarbeit	242
3.1	Grundlagen des Tasks- & Teams-Ansatzes	242
3.2	Standardprozess zur Gründung von Kreisen nach Tasks & Teams	244
3.3	Wie Tasks & Teams die Zusammenarbeit verbessert – das Modell	244
3.4	Tasks- & Teams-Praktiken im Arbeitsalltag	245
4	Erfahrungen und Handlungsempfehlungen	251
4.1	Mehr und komplexere Aufgaben bei gleicher Personenzahl	251
4.2	Teamentwicklung eines standortübergreifenden Teams	251
4.3	Verbesserung der Zusammenarbeit	252
4.4	Mehr Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter*innen	253
4.5	Bessere Teamkommunikation im Homeoffice durch Tasks & Teams	254
4.6	Handlungsempfehlungen	255
5	Fazit	256
	Literaturverzeichnis	257

**Agile Organisation(sentwicklung) bei TELE Haase (Stelzmann/Reininger) 259**

1	Einleitung	259
2	Transformationsphase 1 – Was war	260
2.1	Ein Familienunternehmen wagt den frühen Feldversuch	260
2.2	Wie alles begann	260
2.3	Chefs werden abgeschafft	260
2.4	Gemeinsam entscheiden	261
2.5	Wichtige Erkenntnisse	263
3	Transformationsphase 2 – Warum nicht alles so bleiben kann	264
3.1	Die nächste Evolutionsstufe passiert jetzt	264
3.2	Steigende Komplexität	265
3.3	Frust und Unzufriedenheit	265
3.4	Verlorenes „Wir-Gefühl“	265
4	Transformationsphase 3 – Etwas Neues entsteht	266
4.1	2020 – alles auf Anfang	266
4.2	Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	267
4.3	Neue Organisation im Überblick	268
5	Neues Führungsverständnis – vom Steuermann zum Dirigenten	274
6	Was schon geschafft ist	275
6.1	Erste Schritte unter neuen Rahmenbedingungen	275
6.2	Transparenz schafft neue Geschäftsfelder	275
6.3	Innovation zulassen	276
6.4	Zusammen „spielen“ und neue Arbeitskonzepte entwickeln	276
7	Fazit	277

**Agile Organisation(sentwicklung) bei //Seibert/Media (Rödiger/Herwarth von Bittenfeld) 279**

1	Vom klassischen Dienstleister zum agilen Produkt- und Lösungsanbieter	279
2	Entwicklung der Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens //Seibert/Media	280
2.1	Von der Gründung zur Pyramide	280
2.2	Von der Pyramide zum Pflirsich	281
2.3	Vom Pflirsich 1.0 zum Pflirsich 2.0	284
3	Entwicklung der Organisationsstruktur im „Linchpin Universe“ bei //Seibert/Media	287

3.1	Start mit einem kleinen Team	287
3.2	Den Kinderschuhen entwachsen	288
3.3	Wachstum erhöht Komplexität	289
3.4	SAFe-Elemente und Konsolidierung	290
4	Fazit	291
	Literaturverzeichnis	292

**Agile Organisation in der R+V Versicherung – Mit Pioniergeist und Pragmatismus den digitalen Wandel eines Konzerns vorantreiben (Arndt/Mettner) 293**

1	Start der agilen Reise der R+V	293
2	Gründungsgeschichte des Bereichs Digitale Transformation	294
3	Ziele und Schwerpunkte des Bereichs Digitale Transformation	295
4	Zusammenarbeitsstruktur	296
5	Kernelemente der Zusammenarbeit	299
6	Personelle Führung	300
7	Abweichungen vom Grundmodell der Holokratie	301
8	Fazit	303
	Literaturverzeichnis	304

**Agile Transformation bei ibo – Eine persönliche Sicht auf eine 7-jährige Lernreise (Fischermanns) 305**

1	Wie alles begann	305
2	Lernreise	306
2.1	2014: Suche nach einer passenden Organisationsform	306
2.2	2015: Start in die Selbstorganisation mit Scrum	307
2.3	2016: Wertschöpfung für Kunden im Fokus	309
2.4	2017: Selbstorganisation mit ibokratie	310
2.5	2018: Holokratie wird offiziell	313
2.6	2019: Agile Steuerung mit der OKR-Methode rund machen	314
2.7	2020: Agil in das etwas andere Jahr	316
3	(Zwischen-)Fazit und wie es weitergeht	317
	Literaturverzeichnis	320

## Teil C: Praxiserfahrungen und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung agiler Organisation

321

### Traditionelle und erfolgreiche Unternehmen auf dem Weg zu mehr Agilität – Reflexionen und Erfahrungen aus dem Umfeld der R+V Versicherung (Hübner) 323

1	Ausgangssituation	323
2	Bisherige Initiativen für Agilität bei der R+V Versicherung	323
3	Erfolgsfaktoren für Agilität aus den Erfahrungen bei der R+V Versicherung	325
3.1	Gemeinsames Verständnis schaffen	325
3.2	Eindeutige Begrifflichkeiten nutzen	326
3.3	Führung anders leben	327
3.4	Gemeinsam Lernwege beschreiten	327
3.5	Mut zur Arbeit am System haben	328
3.6	Veränderung Zeit geben	328
4	Fazit	329

### Implementierung von Lean & Agile in einer Business Unit der Siemens AG (Kalnik) 331

1	Erfahrungen mit Lean & Agile im Großunternehmen	331
2	Wozu – Einordnung in den Kontext	331
3	Was – Kulturveränderung und ihre Elemente	332
3.1	Ziel der Kulturveränderung	332
3.2	Methoden	333
3.3	Obeya of Obeya (OoO)	334
3.4	Prinzipien	336
3.5	Kultur	338
4	Wie – Klassisch beginnen und langsam überführen	338
4.1	Vier „Säulen“ der Transition	338
4.2	Cross-funktionales Transitions-Team	340
4.3	Training	340
4.4	Coaching	340
4.5	Kommunikation und Koordination	341
5	Wesentliche Erfolgsfaktoren	344



## **Hybrides Projektmanagement bei der NRW.BANK am Beispiel einer Portallösung für die öffentliche Wohnraumförderung in NRW (Nagel/Wilhelm) 345**

1	Ausgangslage, Projektauftrag und Rahmenbedingungen	345
2	Bestimmung der Projektmanagementmethode	346
3	Übergeordnete Projekt-Roadmap	349
4	Projektvorgehensweise und Projektvision	351
5	Projektorganisation und Rollen	353
5.1	Überblick über die Projektorganisation	353
5.2	Product Owner	353
5.3	Entwicklungsteam und Scrum Team	355
5.4	Scrum Master	356
5.5	Klassische Elemente der Projektorganisation	357
6	Kommunikations- und Meeting-Routinen	358
7	Wesentliche Erfolgsfaktoren	359
	Literaturverzeichnis	360

## **Organisatorische Agilität – Ein Blick hinter die Kulissen (Brehm) 361**

1	Einleitung	361
2	Grundlagen	362
2.1	Organisation und Agilität	362
2.2	Mindset der agilen Organisation	364
2.3	Ziele einer agilen Organisation	366
3	Bausteine agiler Organisationen	367
3.1	Überblick	367
3.2	Modularisierung – Kreise und Squads als Keimzelle	368
3.3	Lose Kopplungen – personen- und sinnbezogene Schnittstellen	370
3.4	Selbstorganisation und -führung – Bedeutung von Hierarchie und die Verteilung von Macht	372
3.5	Organisationales Lernen – Retrospektiven und Reviews sichern agile Entwicklung	375
4	Review und Retrospektive	376
	Literaturverzeichnis	378

**Führung in agilen Organisationen – Darstellung am Beispiel Common Leadership bei //Seibert/Media (Schuller/Fucker) 383**

1	Einleitung	383
2	Status quo der Führung bei //Seibert/Media	384
2.1	Hintergrund	384
2.2	Verständnis von Führung	385
2.3	Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	387
3	Agile Führung durch Common Leadership	388
3.1	Grundverständnis	388
3.2	Positive Effekte	389
3.3	Herausforderungen und Lösungsmaßnahmen	391
4	Fazit	394
	Literaturverzeichnis	396

**Vom agilen Mindset zum permanenten Mindshift – Lebenslanges Lernen im Einklang mit agiler Organisationsentwicklung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens (Hartmann) 397**

1	Situation von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen	397
2	Herausforderung einer „nachhaltigen Grundhaltung“	398
2.1	Agiles bzw. Growth Mindset als Grundhaltung für permanenten Mindshift oder Lebenslanges Lernen	398
2.2	Qualität einer Organisation im Kontext der Interaktion von Individuen	400
2.3	Selbstorganisation braucht Führung	402
3	Modifizierung der Personalentwicklungsgespräche am Beispiel eines Versicherungsunternehmens	403
3.1	Ausgangslage und Zielsetzung	403
3.2	Vorgehen	403
3.3	Zwischenfazit und Ausblick	411
4	Transfererfahrung	411
	Literaturverzeichnis	412

**Bewertung von Arbeitsleistung und Gehaltsfindung in agilen Organisationen – Gehaltsgilde bei borisgloger consulting (Gloger) 413**

1	Hintergrund	413
2	Hindernisse und Ziele einer agilen Gehaltsfindung	414
3	Konzept der Gehaltsgilde bei borisgloger consulting	416
3.1	Agile Unternehmenskultur als Basis	416
3.2	Zusammensetzung der Gehaltsgilde und Gehaltsfindungsprozess	416
3.3	Zusammenspiel mit kontinuierlichem Feedback	421
3.4	Zusammenhang zwischen Gehaltsbändern und Wettbewerbsfähigkeit	422
3.5	Gehaltsdiskriminierung und Fairness	423
4	Fazit	424

**Lean Portfoliomanagement in der Praxis – Agile Organisation braucht agile Strategie (Schmidt/Jäger/Janning) 425**

1	Hintergrund	425
2	Skalierte Agilität: Von Teams zu Portfolios	426
3	Lean Portfoliomanagement als Hebel für die agile Transformation	427
3.1	Agilität erfordert Kulturwandel und sensible Organisationsgestaltung	427
3.2	Prinzipien und Werte bilden die Grundlage des Handelns	427
3.3	Funktionen des Lean Portfoliomanagement	429
4	Lean-Portfoliomanagement-Prozess in der Praxis	430
4.1	Strategische Themen als Richtungsgeber	430
4.2	Portfolio Canvas als Kreativwerkstatt	431
4.3	Portfolio Epics als leichtgewichtige Initiativen	432
4.4	Leitplanken für dezentrale Entscheidungen	433
4.5	Big Room Ranking als gemeinsames Priorisierungsevent	434
5	Fazit	435
	Literaturverzeichnis	436

**Teil D: Agile Organisation unternehmensübergreifender Ökosysteme 437****Agilität in datenorientierten B2B-Plattformen (Buchholz) 439**

1	Plattform-Ökonomie	439
2	Begriffliche Grundlagen	439
	2.1 Agilität	439
	2.2 Datenorientierte B2B-Plattformen	440
3	Agilität datenorientierter B2B-Plattformen	442
	3.1 Dimensionen von Agilität	442
	3.2 Agile Strategie	443
	3.3 Agile Struktur	444
	3.4 Agile Prozesse	446
	3.5 Agile Technologie	448
	3.6 Agile Mitarbeiter	450
4	Fazit	450
	Literaturverzeichnis	451

**Agile Organisation unternehmensübergreifender Zusammenarbeit – Vom Lieferantenmanagement zur Effectuation in plattformbasierten Ökosystemen (Maurer) 453**

1	Agilität als Herausforderung im Plattformwettbewerb	453
2	Wettbewerbsvorteile plattformbasierter Ökosysteme	454
	2.1 Merkmale von Ökosystemen	454
	2.2 Wertentstehung in Ökosystemen	457
3	Agilität in unternehmensübergreifenden Ökosystemen	459
	3.1 Effectuation als Grundlage von Beitrittsentscheidungen	459
	3.2 Agilität auf der Unternehmensebene	462
4	Fazit	464
	Literaturverzeichnis	466

**Autorenverzeichnis 469****Stichwortverzeichnis 479**

## Vorwort

*„Manager wollen glauben, dass sie die Zukunft vorhersagen können. Aber Manager müssen lernen, dass Vorhersehbarkeit unmöglich ist, wenn komplexe, kreative Arbeit ... stattfindet.“<sup>1</sup>*

*„Die agilen Skeptiker im Unternehmen sind das eine, die viel größere Herausforderung sind die agilen Dogmatiker.“<sup>2</sup>*

Agilität ist ohne Zweifel eines der zentralen Buzzwords unserer Zeit. Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung von Anpassungs- und Handlungsfähigkeit in unserer immer schnelleren und komplexeren Welt, hat sich der Begriff in den letzten Jahren fest im Management-Vokabular verankert. Die Forderung nach mehr Agilität fehlt in kaum einem Meeting.

Berater, Enthusiasten und Evangelisten<sup>3</sup> predigen, dass Unternehmen anpassungsfähiger, dynamischer, schneller und innovativer werden müssen. Gefühlt wird derzeit vor fast alles das Adjektiv „agil“ gesetzt – gesprochen wird von agiler Strategie, agilen Prozessen, agiler Organisation, agilen Unternehmen, agilen Kunden, agiler Kommunikation, agilem Personalmanagement usw. Zum Teil bleibt es dann bei Hierarchie-Bashing bzw. Bürokratiekritik sowie der Forderung nach mehr Agilität bzw. einer agilen Kultur, ohne jedoch fundierte und praktikable Ansätze aufzuzeigen, wie dies möglich gemacht werden kann.

Nicht selten wird auch ein spezifischer Ansatz, ein Modell bzw. ein einzelnes Instrument herausgehoben – zum Teil als das „ultimative Allheilmittel“. Diverse Berater, Produkt- und Dienstleistungsanbieter propagieren natürlich ihren speziellen Ansatz und versuchen sich durch neue, immer noch einen Schritt moderner klingende Bezeichnungen abzugrenzen. Dann werden im Kern eigentlich sehr ähnliche Dinge völlig verschieden dargestellt. Hinzu kommt, dass sich in der „agilen Community“ eine Begriffswelt etabliert hat, die für in klassischen Umfeldern ausgebildete und sozialisierte Menschen nicht immer ganz leicht zu verstehen ist.

Vor dem Hintergrund dieser – zugegebenermaßen etwas überspitzt formulierten – Gemengelage aus unzweifelhafter Relevanz und einem Wildwuchs aus Begriffen, Methoden und Empfehlungen, ist die Idee entstanden, ein Buch zu schreiben

<sup>1</sup> KEN SCHWABER, Co-Founder von Scrum.

<sup>2</sup> Factory Lead eines großen Finanzdienstleisters, zitiert nach ZÖRNER et al. 2020.

<sup>3</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch zumeist die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es sei darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

bzw. zusammenzustellen, das dem Leser sowohl ein Ordnungsgerüst für den Gesamtkomplex „agile Organisation“ bietet (im umfangreichen Einführungsbeitrag), als auch konkrete Erfahrungen und Beispiele von verschiedenen, typisch für den deutschen Sprachraum anzusehenden Unternehmen vorstellt und Vertiefungsmöglichkeiten einzelner Teilaspekte liefert. Weil es schwierig ist, den Gesamtkomplex Agilität in einem „verdaubaren“ Buch mit dem nötigen Tiefgang zu behandeln, haben wir den Fokus ganz bewusst auf die Organisation – im Sinne von Methoden, Prozessen und Strukturen – gelegt. Die angrenzenden Aspekte, insbesondere Fragen der Zusammenarbeits- und Führungskultur, werden zwar angesprochen und grundlegend eingeordnet, aber eben nicht in aller Tiefe behandelt.

Das Buch richtet sich primär an klassisch ausgebildete bzw. sozialisierte Manager und Menschen, die nach Strukturierung, Systematik und konkreten Praxisbeispielen im „Agilitäts-Kosmos“ suchen. Diesen soll das Buch ein – an die klassische Organisationslehre anschlussfähiges – Ordnungsgerüst für die zentralen Begriffe und Konzepte einer agilen Organisationsgestaltung liefern. Neben dieser Strukturierung liefern die diversen Buchbeiträge Inspiration, Umsetzungskonzepte und konkrete Methoden auf dem Weg zu einer agileren Organisation. Die Unternehmensbeispiele dienen als Orientierung – nicht als 1:1-Kopiervorlage –, um den eigenen Arbeitsbereich, einen Unternehmensbereich oder gar das ganze Unternehmen agil(er) aufzustellen. Dabei wird aber auch immer wieder betont, dass Agilität weder heiliger Gral noch Allzweckwaffe ist, sondern eine Art der Ausrichtung bzw. der Gestaltung von Arbeitsteilung und Koordination zur besseren Erreichung der Ziele darstellt.

Das Buch möchte die Leser befähigen, kritisch reflektiert über Ansätze für mehr – oder in einigen Fällen möglicherweise auch weniger – Agilität zu entscheiden. Wir hoffen, dass es aufgrund dieser reflektierten und undogmatischen Ausrichtung nicht einfach noch ein weiteres Agilitäts-Buch unter vielen ist, sondern einen entscheidenden Mehrwert liefert.

Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen, die am erfolgreichen Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt haben. Dies sind in erster Linie natürlich die renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis, die sich trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen die Zeit genommen und die Mühe gefunden haben, als Autoren an diesem Buch mitzuwirken. Schließlich gebührt natürlich auch unserem Verleger Prof. Dr. Götz Schmidt ein großes Dankeschön. Ebenfalls ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei Dagmar Hofmann-Kahlke, Ulla Nappi, Andreas Valentin Schmidt und Axel-Bruno Naumann vom Verlag Dr. Götz Schmidt für ihre professionelle Umsetzung der Buchbeiträge und die kreative Gestaltung des Buchlayouts.

Wiesbaden und Gießen, März 2021

Prof. Dr. Thorsten Petry und Christian Konz

## Über dieses Buch

Das vorliegende praxisorientierte Herausgeberbuch richtet sich primär an klassisch ausgebildete bzw. sozialisierte Manager und Menschen, die nach Strukturierung, Systematik, konkreten Erfahrungen und greifbaren Beispielen im aktuell so modernen und gehypten „Agilitäts-Kosmos“ suchen. Diesen erfahrenen Praktikern, aber auch den in die Praxis strebenden Studierenden und ihren Dozenten bietet der erste Teil des Buches ein – an die klassische Organisationslehre anschlussfähiges – Ordnungsgerüst für die zentralen Begriffe und Konzepte einer agilen Organisationsgestaltung. Die diversen Beiträge im weiteren Verlauf des Buches liefern vertiefende Unternehmensbeispiele, Erfahrungsberichte, Umsetzungskonzepte und konkrete Methoden auf dem Weg zu einer agileren Organisation.

### Teil A: Gesamtbild der agilen Organisation

Den ersten Teil des Buches bildet ein umfangreicher Überblicks- bzw. Einführungsbeitrag. In diesem geben die beiden Herausgeber, der Hochschullehrer, Forscher und Berater [PROF. DR. THORSTEN PETRY](#) sowie der Agile Coach und Geschäftsführer der [IBO AKADEMIE](#) [CHRISTIAN KONZ](#) einen Überblick über den Gesamtkomplex „Agile Organisation“.

Sie erläutern die Relevanz und die Grundlagen von Agilität sowie die Kernelemente von Organisation. Auf dieser Basis stellen sie die zentralen Charakteristika einer agilen Organisationsgestaltung vor. Im weiteren Verlauf des Beitrags erläutern und vergleichen die beiden Autoren die wichtigsten agilen Prozessmethoden und Strukturansätze. Dies soll den Lesern dabei helfen, die für die eigene Situation am besten passenden Ansätze auszuwählen bzw. eine gute Ausgangsbasis zur Entwicklung eines eigenen agilen Organisationsansatzes zu haben.

Da Organisation nie ohne die in den Prozessen und Strukturen agierenden Menschen funktionieren kann, wird auch ein Blick auf die Aspekte einer agilen Führungs- und Zusammenarbeitskultur geworfen. Auch auf die agile Ausgestaltung weiterer Unternehmensführungselemente (z. B. Strategie, Portfoliomanagement, Budgetierung, Unternehmensentwicklung, Ökosystem-Management) wird am Ende des Beitrags kurz eingegangen.

Der umfangreiche Beitrag ist so etwas wie das „Herzstück“ dieses Buches. Er bietet einen guten Einstieg in die Thematik und liefert ein Ordnungsgerüst für die folgenden Buchbeiträge, auf die im Einführungsbeitrag immer wieder verwiesen wird.

## Teil B: Beispiele agiler Organisation und Transformation

Im Teil B folgen sechs Beiträge, die konkrete Beispiele einer agilen Organisationsgestaltung und -entwicklung vorstellen. Verschiedene Praktiker erläutern, wie sie ihre – z. T. sehr unterschiedlichen Unternehmen – agil organisiert haben. Sie berichten über ihre Antriebe zur Veränderung, Stolpersteine sowie Erfahrungen in der agilen Transformation. Die vorgestellten Ansätze sollen den Lesern als Anregung für Veränderungen im eigenen Unternehmen dienen – sind aber nicht als 1:1-Blaupause zu verstehen, sondern unternehmensindividuell anzupassen.

Im ersten Beitrag des Teils B berichtet [STEPHAN HEILER](#), wie er das bis dato klassisch hierarchisch geführte Handwerks- und Familienunternehmen [ALOIS HEILER GMBH](#) nach der Geschäftsübernahme von seinem Vater zusammen mit Unterstützung von [GEBHARD BORCK](#) agil organisiert und zu einem weitgehend hierarchiefrei selbstorganisierten Unternehmen transformiert hat. Das Unternehmen setzt auf Selbststeuerung durch die Mitarbeiter. Statt Abteilungen gibt es Organe, Wissen ist verteilt. Klassische Führungskräfte fehlen komplett. Entscheidungen „von oben“ sind verboten. Die Mitarbeiter entscheiden selbst. Und das Reporting richtet sich, anders als üblich, an den Bedürfnissen der operativen Basis aus.

Im folgenden Beitrag erläutern die Leiterin der globalen Unternehmenskommunikation [DR. BERNADETTE TILLMANNS-ESTORF](#), der ehemalige Vorstandsvorsitzende [PROF. DR. HEINZ-WALTER GROBE](#) und die Change-Architektin [DR. JULIA GUMULA](#) die Grenzen klassisch hierarchiebasierter Organisationsformen in einer VUCA-Welt und wie die [B. BRAUN MELSUNGEN AG](#) hierauf reagiert hat. Das Unternehmen hat bewusst keine „Lösung von der Stange“ verwendet, sondern einen eigenen, zu den Spezifika von [B. BRAUN](#) passenden, Ansatz entwickelt. Bei dem entstandenen „Tasks & Teams“-Ansatz handelt es sich letztlich um eine Form der Selbstorganisation auf Basis agiler Werte und unter Nutzung von Holacracy-Elementen. Neben den Kernelementen und zentralen Praktiken des „Tasks & Teams“-Ansatzes erläutern die drei Autoren die zentralen Erfahrungen von [B. BRAUN](#) mit agiler Organisation und Zusammenarbeit und geben Handlungsempfehlungen für andere Unternehmen.

Der „Regisseur“ [MARKUS STELZMANN](#) erläutert in seinem Beitrag, wie die Revolution der Arbeitswelt bei [TELE HAASE](#) 2011 begann und wo das Unternehmen heute steht. Unterstützt wird er dabei von [BARBARA REININGER](#), die als selbstständiger Teil des „TELE-Kosmos“ die Organisationstransformation von Beginn an begleitet. [TELE HAASE](#) hat in dieser Zeit nicht nur alle Chefs abgeschafft und eine völlig neue Struktur der Zusammenarbeit etabliert. Das mittelständische Unternehmen mit Sitz in Wien erfindet sich immer wieder neu. So eröffnete [TELE](#) bspw. einen Factory Hub, in dem die Mitarbeiter gemeinsam mit Start-ups Co-Creation praktizieren. Und mit „The Organisation Playground“ entwickelte sich eine Community, die die eigenen Erfahrungen der Transformation mit anderen Unternehmen teilt. Seit der „Revolution“ 2011 ist kaum ein Stein auf dem anderen geblieben, und [TELE](#) transformiert sich kontinuierlich weiter.



Ähnlich wie TELE HAASE hat auch die //SEIBERT/MEDIA GMBH in den letzten Jahren eine schrittweise Transformation mit Anpassungen von einer klassischen Struktur hin zu einer hochgradig selbstorganisierten Organisation vollzogen. DR. KAI RÖDIGER und PAUL HERWARTH VON BITTENFELD erläutern in ihrem Beitrag, wie sich das Unternehmen nach der Start-up-Phase zunächst eine klassische Bereichsorganisation gegeben hatte, dann über erste Erfahrungen mit Scrum eine Art „agile Erleuchtung“ erfahren hat und sich schließlich im Laufe der Zeit zu einer agilen Organisation entwickelte. Vor dem Hintergrund des Unternehmenswachstums und von Marktveränderungen gab es dabei auch immer mal wieder Phasen kurzzeitiger Desorientierung. Deshalb hat sich die agile Organisationsstruktur auch verändert und weiterentwickelt (von einer Pfirsich-Organisation zum kollegialen Kreismodell). Die beiden Autoren betonen, dass es bei der agilen Transformation immer wieder geholfen hat, sich an etablierten Modellen und Frameworks (z. B. Scrum, SAFe) zu orientieren und insbesondere in der Anfangsphase sehr eng an diesen zu agieren.

Die Agile Innovation Coaches DANIELA ARNDT und MELANIE METTNER erläutern in ihrem Beitrag, wie agile Methoden und agiles Denken aus vereinzelt Projekten langsam in die Linienorganisation bei der R+V VERSICHERUNG „schwappt“. Sie berichten, wie sich der 2018 gegründete Bereich „Digitale Transformation“, der die Aufgabe hat, den digitalen Wandel der R+V zu unterstützen und zu forcieren, agil strukturiert hat. Dabei fiel die Wahl auf eine holokratische Struktur. Diese wurde aber bewusst nicht in Reinform umgesetzt, sondern auf die Gegebenheiten bei der R+V angepasst. Der Beitrag geht insbesondere auf die Abweichungen vom Grundmodell der Holokratie tiefer ein.

Im abschließenden Beitrag von Teil B erläutert PROF. DR. GUIDO FISCHERMANN die agile Transformation bei IBO. Er schildert seine persönliche Sicht auf eine 7-jährige Lernreise. Was 2014 mit der Suche nach einer passenden Organisationsform und ersten agilen Gehversuchen beginnt, entwickelt sich zur Scrum-Organisation und weiter zum holokratischen Betriebssystem. Auf dieser agilen Reise wurden Umwege in Kauf genommen, zahlreiche agile Ansätze ausprobiert und adaptiert, der Chef-Schreibtisch zersägt und eine Purpose-orientierte Organisation geschaffen. Dabei betont FISCHERMANN, dass Strukturen und Methoden nur den Rahmen geben und Verhaltensweisen ermöglichen können. Letztlich kommt es auf die persönliche Agilität jedes Einzelnen an.

## Teil C: Praxiserfahrungen und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung agiler Organisation

Im dritten Teil des Buches finden sich verschiedene Beiträge, die einzelne Aspekte einer agilen Organisation vertiefen. Die Beiträge berichten von den Erfahrungen mit agiler Organisationsgestaltung und -entwicklung und liefern Konzepte sowie konkrete Methoden bzw. Ansätze.

Den Anfang macht der Agile Coach und Personalentwicklungsberater [BJÖRN HÜBNER](#). Er berichtet in seinem Beitrag über Erfahrungen mit agilen Methoden und Strukturen bei der R+V [VERSICHERUNG](#) – einem erfolgreichen, aber prinzipiell sehr traditionellen Versicherungsunternehmen. Er stellt einige bisherige Initiativen und Ansätze für Agilität vor (z. B. Agile Community, Bereich digital.werkstatt, agile Leitplanken, Agile Coaches, SAFe) und leitet aus einer kritischen Reflexion der damit gemachten Erfahrungen konkrete Erfolgsfaktoren für Agilität (nicht nur) in traditionellen Unternehmen ab.

Über die Implementierung von Lean und Agile in einer Business Unit der [SIEMENS AG](#) berichtet [ISABELL KALNIK](#). Sie begleitet seit 2014 die Veränderung zu einer lean-agilen Kultur. Dabei macht sie gleich zu Beginn ihres Beitrags deutlich, dass bei der Entwicklung von 2.000 Mitarbeitern eine gehörige Portion Geduld und Beharrlichkeit vonnöten ist, auch wenn der CEO voll und ganz hinter dem Vorhaben steht. [KALNIK](#) zeichnet in ihrem Beitrag ein gesamtheitliches Bild dieser Transition, denn wenn gleich sich agile Tools in einer klassisch geprägten Organisation relativ einfach einführen lassen, so helfen Kanban-Boards und Dailys alleine nicht. Vielmehr ist es die Kommunikation und die Transparenz, die hilft, einander zu verstehen und schließlich auch zu vertrauen. [KALNIK](#) beschreibt, wie u. a. mit Hilfe eines cross-funktionalen Transitions-Teams und einem Lean-Office diese Kultur des Vertrauens flankiert und organisiert werden kann.

Wie hybrides Projektmanagement in der Praxis funktioniert, erläutern [THORSTEN NAGEL](#) von der [NRW.BANK](#) und [MATTHIAS WILHELM](#) von der [PRORESULT UNTERNEHMENSBERATUNG AG](#) am Beispiel einer Portallösung für die öffentliche Wohnraumförderung. Sie beschreiben ein Projektvorhaben, das sowohl in der Vorgehensweise als auch in seiner Struktur agile Ansätze (Scrum-Methodik) und klassische Elemente des Projektmanagements (Projektleitung, PMO) verzahnt. Dabei zeigt ihre Analyse, dass eine übergreifend strukturierte Projektorganisation entlang einer Projekt-Roadmap und Selbstorganisation in iterativ-inkrementellen Sprints sich nicht ausschließen, sondern unter bestimmten Bedingungen gegenseitig begünstigen. Dazu erläutern die Autoren zahlreiche Methoden und Ansätze, die Verständnis für Bedürfnisse und Abhängigkeiten und eine gemeinsame Identifikation mit der Aufgabe erzeugen.

Der Hochschullehrer [PROF. DR. CARSTEN BREHM](#) beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der Frage, ob agile Organisation möglicherweise lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist. Er wagt einen Blick hinter die Kulissen des derzeit gehypten Agilitätstheaters und analysiert, was an Agilität altbekannt und was wirklich neu ist. Den Kern seiner Analyse bildet die Frage, ob bzw. inwieweit die schon vor knapp 20 Jahren für die Gestaltung flexibler Organisationen genutzten Bausteine (Modularisierung, lose Kopplungen, Selbstorganisation, organisationales Lernen) auch

für das heutige Verständnis agiler Organisation noch passend sind. Neben vielen Klassikern der Organisationslehre dient insbesondere auch das Beispiel NETFLIX als Argumentationsgrundlage.

Die Agile Coaches [JENNY CARINA SCHULLER](#) und [CLEMENS FUCKER](#) beleuchten in ihrem Beitrag den wichtigen Aspekt der Führung in agilen Organisationen. Als Beispiel stellen sie den bei der //SEIBERT/MEDIA GMBH praktizierten, stark am „Servant Leadership“-Modell orientierten „Common Leadership“-Ansatz vor. Dabei wird gemeinschaftliche Führung als Teilhabe aller Mitarbeiter an Entscheidungssituationen und an der Übernahme von Verantwortung verstanden. Führung sollte in einer spezifischen Situation diejenige Person übernehmen oder derjenigen Person übergeben werden, die die beste Wissensgrundlage für diese Entscheidung hat. Die beiden Autoren erläutern, wie dieser Ansatz bei der //SEIBERT/MEDIA GMBH praktisch gelebt wird, welche positiven Effekte sich daraus ergeben, welche Herausforderungen bestehen und welche Lösungsansätze dabei helfen können, diese Herausforderungen zu lösen.

[FRANK HARTMANN](#), der neben seiner Geschäftsführerfunktion in der IBO AKADEMIE als Coach, Trainer und Berater tätig ist, beschreibt in seinem Beitrag am Beispiel eines Versicherungsunternehmens, wie lebenslanges Lernen und Organisationsentwicklung in Einklang gebracht werden können. Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich nicht mehr nur als abhängige Variable von äußeren Rahmenbedingungen sehen, sondern bewusst Selbstführung und Selbstreflexion betreiben, verfügen über ein Growth Mindset – die Voraussetzung für einen gesunden Umgang mit Instabilität. HARTMANN setzt dabei auf unterschiedlichen Ebenen an (Individuum, Team, Gesamtunternehmen) und zeigt anhand einer agilen Vorgehensarchitektur die Zusammenhänge zwischen individuellen Lernprozessen und agiler Organisation auf.

Der Agilitäts-Vordenker [BORIS GLOGER](#) beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der heiklen Thematik der Bewertung von Arbeitsleistung und der Gehaltsfindung in agilen Organisationen. Der Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung BORISGLOGER CONSULTING GMBH erläutert, welche Problematik sich aus dem deutschen Arbeitsrecht für eine agile Gehaltsfindung ergibt, welche generellen Hürden bei diesem Thema zu beachten bzw. zu umschiffen sind und wie ein agiles Performance-Management aussehen kann. Den Kern des Beitrags bildet das auf dem Grundsatz „ask the team“ basierende Konzept der Gehaltsgilde bei BORISGLOGER CONSULTING. Es wird detailliert und konkret vorgestellt, wie der Gehaltsfindungsprozess abläuft.

[CAROLINE SCHMIDT](#), [KURT JÄGER](#) und [DR. THORSTEN JANNING](#) von der auf agile Themen (insbesondere die Skalierung von Agilität) fokussierten Unternehmensberatung KEGON, erläutern in ihrem Beitrag, warum eine agile Organisation auch eine agile Strategie braucht und wie eine agile Strategiearbeit aussehen kann. Die Autoren, weitgehend „alte Hasen“ im Agilitätsumfeld, plädieren für ein agiles Lean-Portfoliomanagement. Sie erläutern zentrale Prinzipien (entnommen aus dem agilen Skalierungsframework SAFe), auf denen ein solches Portfoliomanagement beruhen sollte, und stellen konkrete Werkzeuge und Methoden zur praktischen Umsetzung vor.

## **Teil D: Agile Organisation unternehmensübergreifender Ökosysteme**

Den Abschluss des Buches bilden zwei Beiträge aus der Wissenschaft, die Agilität aus einer unternehmensübergreifenden Perspektive betrachten, denn Organisation findet ja nicht nur in, sondern auch zwischen Unternehmen statt. Auch Ökosysteme und Plattformen sind agil zu gestalten bzw. Unternehmen müssen die nötige Agilität mitbringen, um in dynamischen Netzwerkkonstellationen zu agieren, mit verschiedenen Unternehmen zu kooperieren und ggf. auch mal zwischen Netzwerken zu wechseln.

Der Hochschulprofessor **PROF. DR. WOLFGANG BUCHHOLZ** betrachtet in seinem Beitrag deshalb die Rolle von Agilität in datenorientierten B2B-Plattformen. Bezogen auf die fünf Dimensionen Strategie, Prozesse, Strukturen, Mitarbeiter und Technologie erläutert er jeweils, warum Agilität für B2B-Plattformen relevant ist und wie eine agile Ausgestaltung aussehen könnte.

Im abschließenden Beitrag beschäftigt sich **DR. MARCEL MAURER** mit den Wettbewerbsvorteilen und Agilitätseffekten plattformbasierter Ökosysteme. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Entscheidungsproblem, schnell genug zu beurteilen, ob eine und wenn ja welche, Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit begonnen, beendet oder verändert werden sollte. Zur Lösung dieses Problems wendet **MARCEL MAURER** die agile Effectuation-Methode an.

Die beiden Beiträge von **BUCHHOLZ** und **MAURER** lenken den Blick auf eine bisher weniger beachtete Thematik und sollen als Impuls für eine intensivere Betrachtung von Agilität in unternehmensübergreifenden Ökosystemen dienen.

Die verschiedenen Buchbeiträge zeigen etliche Gemeinsamkeiten, bieten gleichzeitig aber auch unterschiedliche Blickwinkel auf das Thema. Durch die bunte und abwechslungsreiche Palette an Schreibstilen sollte das Lesen hoffentlich kurzweilig und interessant sein.

**Wir wünschen allen Lesern viel Spaß und spannende Erkenntnisse bei der Lektüre!**